

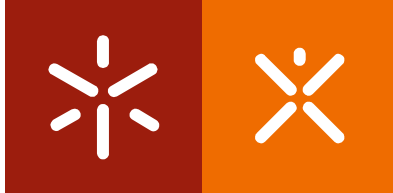


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Ana Sofia de Oliveira Nogueira

**O Processo de Acolhimento e Análise e  
Descrição de Funções numa empresa  
do Setor Têxtil**





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Ana Sofia de Oliveira Nogueira

**O Processo de Acolhimento e Análise e  
Descrição de Funções numa empresa  
do Setor Têxtil**

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

Trabalho Efetuado sob a orientação da  
**Doutora Daniela Andrade Vilaverde Silva**

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

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

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

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



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual  
CC BY-NC-SA

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

## Agradecimentos

À minha família que sempre me apoiou mesmo quando nem sempre optei pelo melhor caminho. Um abraço especial aos meus pais que sempre lutaram para que eu pudesse ter um futuro melhor e que para tal, mudaram de país e abdicaram de muita coisa. Espero um dia conseguir retribuir todo o amor e valores que me transmitiram nestes vinte e sete anos.

Ao meu irmão por todas as vezes que pressionou e por me escolher como madrinha para a sua filha, por confiares em mim e acreditares no meu potencial, obrigada.

Ao meu avô Nogueira, que já há muitos anos que não está cá connosco, obrigada por teres sido o melhor homem, por nos teres ensinado tanto. Acredito piamente que fazes parte daquilo que hoje sou. Sentirei sempre a tua falta e espero que estejas orgulhoso do meu rumo, tal como eu estou orgulhosa por possuir o teu apelido.

Aos meus amigos que sempre tiveram uma palavra de carinho para que seguisse em frente.

À minha querida orientadora por nunca me deixar desistir e ter sempre alguma palavra a dizer. Não foi simplesmente uma docente da faculdade que dava a aula e ia embora, foi sempre uma verdadeira professora dentro e fora da universidade. Também se educa e encaminha as pessoas fora das aulas. Foi um prazer e espero voltar a encontrá-la novamente na minha vida. Não tenho palavras para descrevê-la.

À instituição e acompanhante de estágio obrigada pela oportunidade, foi sem dúvida mais uma aprendizagem que trará muitos frutos.

A ti, companheiro de anos por me fazeres ver que eu sou a mulher mais forte do mundo e imbatível. Sonhadora e lutadora, tal como continuarei a ser.

## 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 Processo de Acolhimento e Análise e Descrição de Funções numa empresa do Setor Têxtil

### Resumo

O presente relatório centra-se na temática do Acolhimento e Socialização e da Análise e Descrição de Funções. O nosso objetivo com este presente trabalho académico é responder à nossa pergunta de partida: Quais as políticas e as práticas de Recursos Humanos adotadas nos processos de acolhimento e socialização e de análise e descrição de funções na organização de estágio? Para responder à nossa pergunta de partida criamos objetivos gerais e específicos, nos quais resolvemos reconstruir o Processo de Acolhimento e Socialização Organizacional, reestruturar o Processo de Análise e Descrição de Funções, assim como desenvolver competências inerentes à Gestão de Recursos Humanos.

O nosso objetivo é compreender a importância da criação de um dispositivo de acolhimento e integração e a necessidade de uma Análise e Descrição de Funções atualizada na organização de estágio, tal como os contributos que ambas as temáticas apresentam para o desenvolvimento organizacional e pessoal dos trabalhadores.

Após a compreensão da importância e da ligação entre as temáticas, criamos projetos que contribuem para uma eficaz e eficiente integração do recém colaborador e atualizamos duas funções fulcrais para a organização, embora tenhamos mais funções para trabalhar no futuro com o objetivo de ajudar a empresa, reconhecendo a análise e descrição de funções como a “espinha dorsal” da Gestão de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluindo ao longo dos anos, deixamos de pensar de numa área meramente administrativa e começamos a olhar para a mão de obra como pessoas e potenciais para o desenvolvimento de uma organização. Esta preocupação com esta Gestão estratégica fez-nos desenvolver o Processo de Acolhimento e Integração, assim como apresentar uma avaliação do mesmo para percebermos como podemos ajudar as pessoas a atingir o topo da pirâmide das necessidades humanas de Maslow, querendo então que exista a autorrealização.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Acolhimento; Integração; Socialização Organizacional; Cultura Organizacional; Análise e Descrição de Funções

## The Reception's Process, Analysis and Job Descriptions in a company on the Textile Sector

### Abstract

This report focus on two distinctive areas of the Human Resources Management on a PME which is the Reception and Socialization and on the Analysis and Description of Functions. In fact, our objective with this present academic work is to answer our starting question: What are the Human Resources policies and practices adopted in the reception and socialization processes and in the analysis and job description in the organization? To answer our starting question, we created general and specific objectives, in which we decided to reconstruct the Organization's Reception and Socialization Process, restructure the Analysis and Job Description Process, as well as develop competencies inherent in Human Resource Management

The main goal of this work is to understand the importance of creating a reception and integration program and restruct how analisis and Job Description are made. Besides that, we will better apply this concepts and contributions based on the authors for the organizational and personal development of newly workers of the company.

After understanding the importance and the connection between both topics, we carried out projects that contribute to an effective and efficient integration of the new employee and updated one key functions for the organization. In spite of having more functions to work in the future in order to help the company, we recognize that the analisis and job description is the critical point of the Human Resource Management

The Human Resource Management has been changing over the years, the ideia of a purely administrative area was overcome and this area started concentrate at the workforce as people and potential for the development of an organization. This concern has lead us to create the Welcoming and Integration Process, as well as presenting an evaluation of it to understand how we can help people to reach the top of Maslow's human needs pyramid, aiming the self-fulfilment

**Key word:** Human resources: Human Resources; Reception; Integration; Organizational Socialization; Organizational culture; Analysis and Description of Functions



# Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Introdução .....	1
Capítulo I - Enquadramento Contextual do Estágio.....	4
1.1 Caracterização da Instituição.....	4
1.1.1 Missão e Visão .....	5
1.1.2 Valores .....	5
1.1.3 Políticas do Departamento de Recursos Humanos .....	5
1.1.4 Estratégia.....	6
1.1.5 Organograma.....	7
1.1.6 Caracterização do público-alvo.....	9
1.1.7 Diagnóstico de necessidades/interesses.....	9
Capítulo II - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio .....	10
2.1 A Evolução dos Recursos Humanos.....	10
2.2 O Processo de Acolhimento.....	20
2.2.1 Cultura e Socialização Organizacional.....	20
2.2.2 Acolhimento e Integração .....	27
2.3 Análise e Descrição de Funções .....	36
Capítulo III - Enquadramento metodológico .....	45
3.1 Pergunta de Partida .....	45
3.1.1 Objetivos gerais.....	45
3.1.2 Objetivos específicos .....	45
3.2 Conceito de paradigma .....	46

3.2.1 Definição do paradigma compreensivo-interpretativo .....	46
3.3 Investigação de carácter qualitativo .....	47
3.4 Conceito de método .....	48
3.4.1 Estudo de caso .....	48
3.5 Técnicas de Recolha de Dados .....	51
3.5.1 Entrevistas .....	51
3.5.2 Inquérito por questionário .....	54
3.5.3 Observação não participante .....	55
3.5.4 Análise Documental .....	55
3.6 Tratamento e análise de dados.....	56
3.7 Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo.....	57
3.8 Atividades da intervenção/investigação desenvolvidas ao longo do estágio .....	58
3.9 Calendarização/fases da intervenção/investigação .....	59
Capítulo IV - Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação de estágio ...	61
4.1 O processo de Acolhimento e Integração dos recursos humanos .....	62
4.2 Análise e Descrição de Funções .....	68
Considerações Finais.....	80
Bibliografia Referenciada.....	83
Documentos da Empresa consultados .....	85
Apêndices.....	86
Apêndice 1 – Guião de Entrevista para Colaborador.....	86
Apêndice 2 – Guião de Entrevista para Chefia.....	88
Apêndice 3 – Termo de Consentimento Informado .....	91
Apêndice 4 – Inquérito por Questionário ao Colaborador.....	92
Apêndice 5 – Inquérito por Questionário à Chefia .....	93
Apêndice 6 – Termo de Consentimento Informado .....	94
Apêndice 7 – Descrição do Processo de Acolhimento .....	95

Apêndice 8 – Dispositivo de Acolhimento e Socialização .....	96
Apêndice 9 – Manual de Acolhimento.....	100
Apêndice 10 – Transcrição das Entrevistas.....	108
Apêndice 11 – Código de Ética - Políticas de combate à Discriminação, Assédio e Violência no Trabalho .....	175

## Índice de Figuras

Figura 1 Organograma institucional: Fonte própria. ....	8
Figura 2 Pirâmide de necessidades de Maslow (Camara et al., 2016, p. 89).....	13
Figura 3 Os níveis de cultura organizacional (Schein, 2004, p. 26). ....	20
Figura 4 Manifestações da cultura organizacional: cultura integradora, diferenciadora e fragmentadora (Torres e Palhares, 2008, p. 105).....	22
Figura 5 Os dois lados do continuum da adaptação mútua entre as pessoas e organizações (Adaptado Chiavenato, 1998, p. 259). ....	23
Figura 6 O processo de socialização (Camara et al., 1997, p. 192). ....	25
Figura 7 Participantes no Processo de Acolhimento e Integração (Adaptado de Sousa et al., 2006, p. 77).....	28
Figura 8 Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. (Chiavenato, 1998, p. 75) Fonte: Durin, Andrew J. Fundamental of organizational behavior: an applied perspective. New York: Pergamon Press, 1974, p. 241 .....	32
Figura 9 Pirâmide das necessidades humanas de Maslow: Fonte própria.....	34
Figura 10 Fatores de especificações: esquema simplificado (Adaptado Chiavenato, 1998, p. 305). ....	38
Figura 11 Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos (Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 189).....	40
Figura 12 Exemplo de Descrição de Funções (Adaptado de Gomes et al., 2008, p. 165). ....	41
Figura 13 Fluxograma do Processo de Acolhimento e Integração. Fonte própria.....	62
Figura 14 Índice do Manual de Acolhimento. Fonte própria.....	66

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Consequências de uma socialização realizada com sucesso e com fracasso. (Bilhim, 2007, p. 171).....	24
Tabela 2 Estratégias de socialização (Caetano & Vala, 2002, p. 306). ....	27
Tabela 3 Erros a evitar no Acolhimento (Adaptado de Caetano & Vala, 2002, p. 315). ....	33
Tabela 4 Elementos Constantes da Descrição de Funções (Bilhim, 2007, p. 225).....	42
Tabela 5 As quatro características do Estudo Caso (Stake, 1999, p. 49 e 50): Fonte própria. ....	51
Tabela 6 Calendarização das entrevistas realizadas: Fonte própria. ....	54
Tabela 7 Análise de Conteúdo da Entrevista 2 – Tecelão: Fonte própria.....	73
Tabela 8 Análise de Conteúdo da Entrevista 4 – Tecelão: Fonte própria.....	76
Tabela 9 Descrição da função de Tecelão com base nas entrevistas 2 e 4: Fonte própria.....	78

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Papel da Gestão de Recursos Humanos - Passado (Adaptado de Mathis e Jackson, 2008, p. 11, cit. Melo e Machado, 2015, p. 44 e 45).....	18
Gráfico 2 Papel da Gestão de Recursos Humanos - Futuro (Adaptado de Mathis e Jackson, 2008, p. 11, cit. Melo e Machado, 2015, p. 44 e 45).....	18

## Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do 2º ano do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, do Instituto de Educação da Universidade do Minho, com o objetivo de finalizar mais uma etapa formativa.

Para a conclusão do Mestrado no qual estávamos inseridos tínhamos que realizar um estágio curricular de 450 horas e redigir um relatório relativamente ao mesmo. Dentro deste estágio tínhamos de diagnosticar as necessidades, compreender a importância e implementar um projeto de investigação/intervenção de forma a colmatar as necessidades encontradas.

O estágio foi realizado no Departamento de Recursos Humanos numa empresa têxtil localizada no Norte do país. A escolha da instituição passou pela localização, possuindo proximidade com a nossa área de residência e pela reputação da mesma. Antes de tomarmos qualquer tipo de decisão, realizamos uma pesquisa sobre as empresas da nossa zona de residência e quais teriam o potencial para receber e permitir aprendizagem, algo que percebemos na entrevista que tivemos com o Diretor de Recursos Humanos.

O nosso primeiro contacto com a empresa correspondeu às nossas expectativas e fomos logo apresentadas algumas das necessidades que a organização tinha e quais as que podíamos trabalhar, sendo que no início era suposto apenas trabalhar uma temática: o Processo de Acolhimento ou a Análise e Descrição de Funções.

Realizamos o nosso pré-plano de estágio para a Unidade Curricular do primeiro ano de Mestrado - Contextos e Práticas de Formação, Trabalho e Recursos Humanos - com base já na informação que possuíamos sobre a instituição e seus objetivos, o que nos facilitou a adaptação quando iniciamos o estágio e o acompanhamento. Com a concordância da nossa orientadora, acreditamos que era possível trabalhar as duas temáticas durante o nosso tempo de estágio e assim o fizemos.

Posto isto, devido ao diagnóstico de necessidades da empresa levantamos a seguinte pergunta de partida para dar início ao estudo da nossa problemática: Quais as políticas e as práticas de Recursos Humanos adotadas nos processos de acolhimento e socialização e análise e descrição de funções na organização? Levantada a pergunta, criamos os objetivos gerais para

responder às necessidades encontradas, tais como: a) reconstruir o Processo de Acolhimento e Socialização Organizacional; b) reestruturar o Processo de Análise e Descrição de Funções de cada setor e c) desenvolver competências teórico-práticas na área da Gestão de Recursos Humanos. Por outras palavras, a problemática do estágio foi o processo de acolhimento e socialização e a análise e descrição de funções, estando as funções desatualizadas devido ao surgimento de novas máquinas e rotatividade de colaboradores.

Como tal, vamos começar a apresentar a estrutura do nosso relatório intitulado de *O Processo de Acolhimento e Análise e Descrição de Funções numa empresa do Setor Têxtil*.

O relatório está dividido em quatro capítulos. Sendo que o primeiro capítulo é o *Enquadramento Contextual do Estágio*, ou seja, a caracterização a instituição; o segundo capítulo corresponde ao *Enquadramento Teórico* das temáticas estudadas; o terceiro capítulo aborda o *Enquadramento Metodológico*; o quarto capítulo apresenta a *Discussão dos dados empíricos* da nossa investigação/intervenção; e por último, encerramos o relatório com uma reflexão, sendo as nossas Consideração Finais.

Primeiramente, fizemos um levantamento de toda a informação que reunimos da instituição em qual estávamos enquadradas não só para conhecer a sua história, valores, missão, visão, estratégia e política do departamento de recursos humanos como também para percebermos qual seria o nosso ponto de partida para colmatar as necessidades e implementar o nosso dispositivo de acolhimento e integração e para proceder à análise e descrição de funções. O primeiro capítulo corresponde a este levantamento de informação, onde podemos encontrar informação da empresa, o seu organograma, caracterização do público-alvo e o diagnóstico de necessidades/interesses já apresentados anteriormente.

Após o levantamento das necessidades da empresa, apresentamos o segundo capítulo como o Enquadramento Teórico de ambas temáticas: Acolhimento e Socialização, no qual abordamos ainda a Cultura Organizacional e posteriormente a Análise e Descrição de Funções. Durante a nossa pesquisa consideramos importante abordar a temática da evolução dos recursos humanos para percebermos a evolução da função de recursos humanos e que esta sofreu no nosso país. Posto isto, achamos oportuno e fundamental realizar uma pesquisa bibliográfica sobre ambas temáticas e autores mais relevantes da mesma para que pudéssemos compreender a importância delas e encontrarmos a forma mais eficiente e eficaz para a concretização dos projetos.



O terceiro capítulo corresponde ao Enquadramento Metodológico utilizado para a concretização de ambos projetos de estágio. Neste capítulo encontramos também fundamentação teórica para justificar o nosso método utilizado, assim como as técnicas de recolha de dados e como resolvemos analisá-las. É um capítulo fundamental para compreender o nosso período de estágio, pois nele explicamos todo o processo e porque resolvemos realizá-lo desta forma. Podemos ainda ver as dificuldades apresentadas ao longo do nosso tempo de estágio e a calendarização das atividades planeadas.

No quarto capítulo apresentamos e discutimos os dados empíricos da nossa investigação/intervenção. O capítulo encontra-se dividido em duas partes: na primeira parte apresentamos o nosso dispositivo de acolhimento e integração, uma breve síntese do *Manual de Acolhimento* que criamos, assim como o índice, abordamos ainda a reestruturação do *Manual de Ética e Conduta*, assim os motivos pelos quais criamos desta forma. Na segunda parte apresentamos a análise e descrição de funções, o organograma organizacional que criamos para a realização das nossas entrevistas e apresentamos duas fichas de funções devido ao número de páginas, contudo, as restantes entrevistas realizadas encontraram-se nos apêndices. Neste capítulo fazemos uma reflexão de todo o processo e projetos implementados.

Por último, terminamos com as nossas considerações finais de forma a concluir o nosso relatório de estágio.

## Capítulo I - Enquadramento Contextual do Estágio

### 1.1 Caracterização da Instituição

A empresa onde decorreu o estágio curricular localiza-se no Norte do país e é uma empresa de referência no setor têxtil para o lar. Atualmente, a empresa “congrega mais de 600 trabalhadores” (*In* Revista da empresa, 2018, p. 58) divididos pelos seus três polos: tecelagem, tinturaria e fição. Esta organização “nasceu em 1979 com o nome do CEO e em 1997 passou a sociedade anónima” (*In* Manual de Acolhimento, 2017).

Atualmente possui quatro núcleos: o núcleo A “é constituído pelos serviços de Gestão e Administração, Departamento Técnico e pelos processos de Preparação e Tecelagem” onde estão incluídos os setores da “Encolagem, Bobinagem, Urdissagem, Armazém de Fio, Tecelagem e Revista”; o núcleo B “é composto pelos setores de Tinturaria e Acabamentos Têxteis”, onde se inclui a “Confeção e Expedição, os setores da Bobinagem de fio, Tinturaria (Fio e Felpo) e Acabamentos, Confeção, Armazém de Fio/Felpo”; no núcleo C encontramos “o primeiro processo de apoio à fabricação dos artigos nomeado de Fiação”; o núcleo D é o mais recente onde é efetuado o “processo Logístico” (*In* Manual de Acolhimento, 2017).

Esta empresa Têxtil “opera num setor tradicional da economia portuguesa, mas exporta 80% da sua produção para o estrangeiro” (*In* Site da Organização). A entidade participa em muitas feiras mundiais para dar a conhecer os seus produtos e anualmente é assídua na feira "Heimtextil", em Frankfurt - Alemanha, sendo esta o maior evento no setor têxtil lar (*In* Manual de Acolhimento, 2017).

A organização “reconhece que através do trabalho e dedicação dos colaboradores que constrói a sua imagem” (*In* Revista, 2018, p. 60). Deste modo, a Direção dos Recursos Humanos juntamente com a Administração, “toma iniciativa de investir em profissionais qualificados e criação de um ambiente interno favorável, procurando sempre o contributo dos trabalhadores para alinhar com os objetivos estratégicos e organizacionais com os objetivos individuais” (*Ibidem*).

Em 2005, a empresa obteve a “certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001” (*Ibidem*) e desde então, “utilizou como base o seu Sistema de Gestão da Qualidade para conseguir outras certificações como a *Global Organic Textile Standard* (GOTS)” – “líder mundial no processamento de têxteis de fibra orgânica” – que ajudou com que a

organização fosse “reconhecida pela qualidade e condição orgânica dos produtos têxteis”. (*Ibidem*). Associou-se ainda à “comunidade BCI (*Better Cotton Initiative*) para melhorar as práticas da produção de algodão” no que concerne ao “impacto ambiental” (*Ibidem*).

### **1.1.1 Missão e Visão**

A empresa foi e quer continuar a ser uma “empresa familiar, que assenta na vontade, força e dedicação dos seus colaboradores”. Esta missão, passa-se também, pela “diferenciação na qualidade do produto, tecnologia, capacidade de resposta, flexibilidade produtiva e design atrativo”. Outro objetivo da empresa é “desenvolver os recursos existentes da sua região”, para tal, “aposta na criatividade e inovação para renovar os seus meios de forma sustentável” (*In* Manual de Acolhimento, 2017).

A instituição quer “ser reconhecida nacional e internacionalmente pela sua procura incessante da qualidade e melhoria do serviço” (*In* Site da Empresa).

### **1.1.2 Valores**

A empresa tem como valores a “ambição, qualidade, organização, rapidez, versatilidade e credibilidade” (*Ibidem*).

### **1.1.3 Políticas do Departamento de Recursos Humanos**

O Departamento de Recursos Humanos conta com duas pessoas num gabinete isolado com todos os materiais necessários para gerir todos os processos anteriormente referidos. Foi neste departamento e gabinete que decorreu o nosso estágio curricular.

Relativamente às políticas que aplicam e da empresa, o Diretor dos Recursos Humanos afirma serem:

“atrair, selecionar e reter os melhores colaboradores, cujos os objetivos pessoais sejam compatíveis com os objetivos organizacionais e promovam a melhoria contínua, individual e empresarial; oferecer oportunidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências profissionais, mediante a formação profissional adequada às reais necessidades e tendo em conta as funções que exercem; promover a melhoria das condições de trabalho, mantendo um clima social interno saudável, assim como a promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores; proceder ao desenvolvimento de todas atividades administrativas inerentes à gestão dos Recursos Humanos”(//n Revista da Empresa, 2018).

#### 1.1.4 Estratégia

A Direção de Recursos Humanos “abarca um conjunto de funções muito para além da Gestão Administrativa e que começam com o Planeamento de Recursos Humanos”, tendo em conta o aumento da produtividade e do capital humano. A Gestão de Recursos Humanos é entendida como “produtiva para responder célere e eficazmente às necessidades dos nossos clientes e, por conseguinte, com a necessidade de aumento do nosso capital humano” (//n Revista da Empresa, 2018, p. 61).

Com a evolução da empresa, surge também “o desenvolvimento constante de variados processos de Recrutamento e Seleção, apoiado pela correta Descrição e Análise de Funções em busca do perfil adequado”, bem como “a preocupação pelo desenvolvimento de atividades de Acolhimento e Integração, para que o novo colaborador se sinta o mais rapidamente integrado” (*Ibidem*).

A empresa também implementou processos de Avaliação de Desempenho e Gestão de Recompensas e de Formação Profissional através de empresas externas.

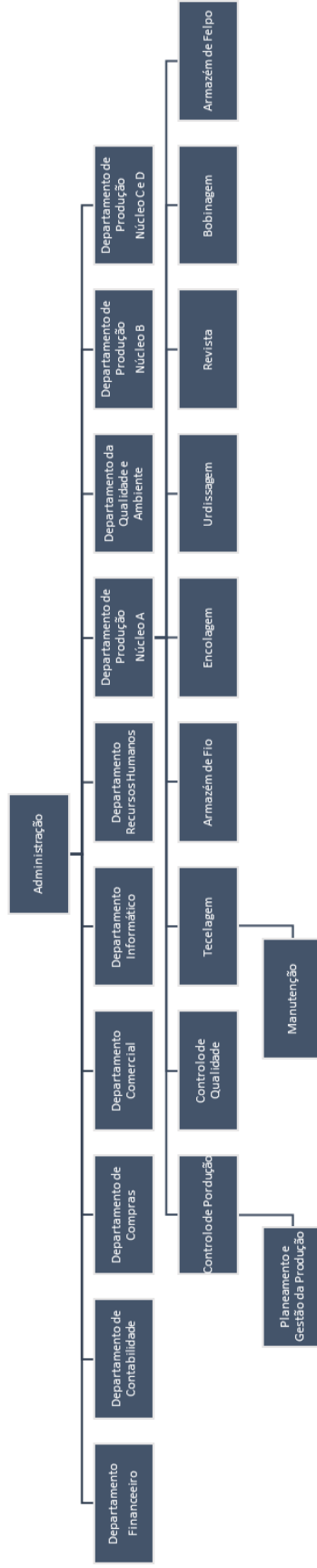
A instituição dá “particular atenção à Formação Profissional, enquanto instrumento de atualização de conhecimentos e boas práticas” (*Ibidem*), por isso está sempre atenta e contrata entidades externas para dar formação. A empresa diz atuar “também no âmbito da Responsabilidade Social, que acaba por orientar toda a nossa atividade, com o desenvolvimento, ainda que numa fase inicial de processos e procedimentos, de apoio a instituições e à comunidade local” (*Ibidem*).

A organização “aderiu recentemente à Carta Portuguesa para a Diversidade, com vista à divulgação, implementação e desenvolvimento de políticas e práticas de promoção da diversidade” (*In Revista*, 2018, p. 63) reforçando que a prova está no “desenvolvimento do nosso Manual de Boas Práticas, que dele fazem parte a Política Anti discriminação, Anti Assédio e Anti Abuso, que complementam o nosso Código de Ética e Conduta, assim como a Criação do Canal de Ética” e no processo de recrutamento de “candidatos oriundos de outros países, e cuja mão-de-obra possa ser uma mais-valia para a nossa indústria” (*Ibidem*).

### **1.1.5 Organograma**

O seguinte organograma apresentado foi criado por nós com base na informação recolhida ao longo do estágio, dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, e ainda através das entrevistas realizadas.

Figura 1 Organograma institucional: Fonte própria.



### **1.1.6 Caracterização do público-alvo**

Tendo em conta os dois focos da nossa investigação, os nossos públicos-alvo foram os colaboradores e as chefias. A Análise e Descrição de Funções foi dirigida às chefias de todos os departamentos de produção do núcleo A de forma extensiva e a uma percentagem de colaboradores de um departamento de produção para contrapormos as ideias de ambos.

Relativamente à temática de Acolhimento e Integração, o nosso público-alvo incidiu nos novos colaboradores que podiam ingressar na organização.

### **1.1.7 Diagnóstico de necessidades/interesses**

As necessidades da empresa passaram pela reconstrução do Processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, da reestruturação do Manual de Acolhimento, assim como a redefinição de todas as funções existentes para a reconstrução do Manual de funções e posterior reorganização do Organograma Geral e Específico de cada Departamento e Secção.

O Processo de Acolhimento, apesar de já existente na organização, o diretor de Recursos Humanos pediu para reconstruir o processo e reestruturar o Manual de Acolhimento por sentirem que é extenso e que muitos colaboradores fazem perguntas ao Departamento de Recursos Humanos quando a resposta está no respetivo manual. O Manual de Funções encontrava-se desatualizado devido às mudanças tecnológicas, e com estas mudanças surgiram novas funções que ainda não constam no manual. Para a reconstrução do Manual de Funções, tivemos que reorganizar o Organograma Geral e Específico de cada Departamento e Secção para chegarmos às funções que estão em falta ou desatualizadas.

Os nossos interesses passaram por colmatar estas necessidades da organização, assim como a ajudar os colaboradores a sentirem-se mais integrados e com o devido sentimento de pertença à nova Organização. Embora não tenha sido aplicar o Processo de Acolhimento, deixamos o nosso contributo para futuros colaboradores conhecerem a empresa e sentirem-se mais apoiados.

Estas temáticas foram acordadas entre orientadora, estagiária e acompanhante de estágio numa reunião na empresa em novembro de 2018.

## Capítulo II - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

### 2.1 A Evolução dos Recursos Humanos

A evolução dos recursos humanos começou a surgir juntamente com o desenvolvimento “socioeconómica e aparecimento de grandes cidades, um século antes do surgimento da máquina (finais do século XVIII)” começa-se a verificar um fenómeno que veio a ser típico na Era Industrial, ou seja, “a junção de grupos de trabalhadores num mesmo espaço de produção” (Camara *et al.*, 2016, p. 81). Esta junção “permitiu um controlo mais efectivo e uma melhor rentabilização da força de trabalho” (*Ibidem*). Com o aparecimento da máquina houve “uma diminuição do esforço do trabalhador e, ao mesmo tempo, reforçou a perda do seu saber-fazer, agravando a clivagem entre o pólo dominante (patrão) e o pólo dominado (operário) (*Ibidem*). Destas circunstâncias surgem as “teorias clássicas das organizações” (*Ibidem*, p. 82).

Frederick Taylor, uma das principais referências das teorias clássicas, defende que “o principal objectivo das organizações é assegurar ao empregador e cada Colaborador a prosperidade máxima” (Camara *et al.*, 2016, p. 82), ou seja, “não consiste apenas em obter grandes lucros para a Empresa e para o patrão, mas, também, a optimização e um desenvolvimento integral que possibilite uma prosperidade permanente (*Ibidem*). Para que exista esta “prosperidade” é preciso “obter o rendimento máximo” (*Ibidem*) do colaborador para que ele possa fazer o seu melhor.

Assente nesta visão, “Taylor propõe uma organização científica do trabalho assente em **quatro princípios fundamentais**” (*Ibidem*). Em que o primeiro princípio assenta numa repartição de tarefas: “cabe aos dirigentes assumir toda a reflexão relativa à **planificação** e à **concepção** do trabalho, deixando a cargo do trabalhador a sua execução.” (*Ibidem*). O segundo princípio realça a necessidade de “recorrer a **metodologias científicas** para determinar qual o método eficaz de efectuar o trabalho” (*Ibidem*), deixando assim de lado os métodos empíricos e impingindo a forma de trabalho ao trabalhador. O terceiro princípio aborda a importância de “especificar e formar o trabalhador” (*Ibidem*), em que o colaborador “não tem só que saber o que fazer em cada tarefa, mas como e em quanto tempo a deve fazer” (*Ibidem*). Por último, o quarto



princípio determina a supervisão do desempenho do operário “para assegurar que o mesmo utiliza os métodos apropriados e que os resultados são os desejados” (*Ibidem*).

Resumindo, Taylor tem como ideologia a racionalização da organização, um controlo e uma supervisão tanto do trabalho como do trabalhador. O trabalhador deixa de escolher o que sabe fazer e como deve fazer, estando cingido a normas estabelecidas e passa a ser “sinónimo de indivíduo dedicado diretamente à produção material – ou seja, trabalhador de base das profissões «manuais»” (Silva, 2018, p. 140).

Contrariamente, Henri Fayol afirma haver “uma melhor maneira de administrar as organizações” (Camara *et al.*, 2016, p. 83). É um autor que se preocupa mais com “a administração e o controlo global da organização do que com as tarefas” (*Ibidem*) e acredita “que o bom funcionamento do corpo social da Empresa depende de regras, leis e princípios que devem estar na base da função administração, cujo o papel não é intervir nos indivíduos mas na organização” (*Ibidem*).

Tal como Taylor, Fayol apresentou 14 princípios “que devem reger a administração” (*Ibidem*) sendo estes: “A Divisão do Trabalho”; “A Autoridade-Responsabilidade”; “A Disciplina”; “A Unicidade de Comando”; “A Unicidade de Direcção”; “A Subordinação do Interesse Particular ao Interesse Geral”; “A Remuneração do Pessoal”; “A Centralização”; “A Hierarquia”; “A Ordem”; “A Equidade”; “A Estabilidade do Pessoal”; “A Iniciativa”; e “A União do Pessoal”.

Outro protagonista das teorias clássicas foi Max Weber que “apresentou um modelo de administração das organizações baseada numa autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade” (Camara *et al.*, 2016, p. 85) e como tal apresentou também três tipos de autoridade:

**“Autoridade Racional-Legal:** baseada na crença da legalidade de regras normativas e no direito de quem, ao abrigo das mesmas, impõe a sua autoridade.

**Autoridade Tradicional:** baseada no estabelecimento de crenças na santidade que têm origem na tradição e no desenvolvimento dos povos e que legitima a autoridade dos que actuam ao abrigo destes pressupostos.

**Autoridade Carismática:** baseada na devoção a um específico e excepcional acto de heroísmo, ou a um carácter exemplar de uma pessoa, o que lhe legitima a autoridade.” (*Ibidem*).

Weber “procura uma «organização perfeita», e fá-lo através de uma legitimação da gestão pela autoridade racional-legal e de uma forte hierarquização, que pressupõe uma clara separação entre a administração e a execução” (Camara *et al.*, 2016, p. 86).

Das três teorias apresentadas podemos ver que são distintas, mas ambas com um objetivo comum de tornar as empresas mais eficazes e eficientes para que consigam prosperar, apesar do controlo, supervisão, hierarquização.

Nos anos 30 a 40 surge a escola das Relações Humanas “como reacção às Teorias Clássicas e à ineficácia da sua visão excessivamente mecanicista, cujos modelos não conseguem responder à crise económica de 1929” (Camara *et al.*, 2016, p. 87). É uma teoria que vem contradizer as Teorias Clássicas apresentadas e que pretende “acrescentar a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações” (*Ibidem*).

Deste modo, a escola das Relações Humanas apresenta as organizações como “ **sistemas sociais corporativos** e não mecanicistas” (*Ibidem*). Dentro desta teoria há diversos protagonistas como Elton Mayo, Maslow e McGregor, entre outros (*Ibidem*).

Com a pesquisa da escola das Relações Humanas, percebeu-se que “não eram as alterações das condições de trabalho que afectavam a produção, mas sim o facto de os trabalhadores envolvidos nas experiências se terem sentido alvo de preferência e de uma atenção especial” (Camara *et al.*, 2016, p. 88). Podemos afirmar que o Ser Humano gosta de se sentir especial e como tal, tendo a sua devida atenção, os resultados são diferentes e mais positivos. Existe uma “profunda **necessidade de reconhecimento, segurança e pertença** sentida pelo homem”, a qual Mayo “chama um desejo de intimidade, consistência e previsibilidade” (*Ibidem*).

Maslow concebeu uma pirâmide das necessidades humanas, onde “identificou cinco níveis de necessidades humanas colocadas por ordem hierárquica” em que identificou quais são as necessidades primárias e as secundárias, tal como podemos ver na seguinte figura (Camara *et al.*, 2016, p. 89):

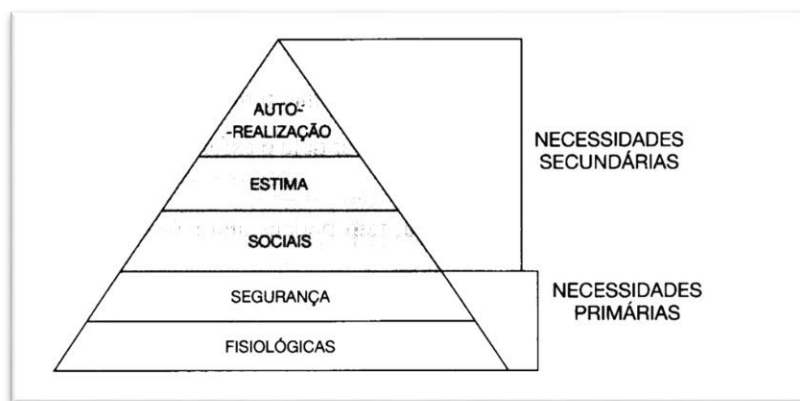


Figura 2 Pirâmide de necessidades de Maslow (Camara *et al.*, 2016, p. 89)

O primeiro nível – “Necessidade Fisiológicas” – corresponde à “fome, sede, abrigo, repouso” (*Ibidem*); O segundo nível – “Necessidades de Segurança” – diz respeito ao “desejo de protecção contra os perigos ou privação” (*Ibidem*); O terceiro nível – “Necessidades Sociais” – está relacionado com a “necessidade de ser integrado no meio social, nomeadamente família, amigos” (*Ibidem*); O quarto nível – “Necessidades de Auto-Estima” – apresenta a “necessidade de ser reconhecido, ser apreciado, ser respeitado” (*Ibidem*); E por último, o quinto nível – “Necessidades de Auto-Realização” – tem haver com a “necessidade de aceder ao seu verdadeiro potencial” (*Ibidem*), sendo “um **processo de evolução permanente**, que varia de pessoa para pessoa” (*Ibidem*).

Maslow considerou os dois primeiros níveis (Necessidades Fisiológicas e Necessidades de Segurança) como as “Necessidades Primárias” para o Ser Humano e os restantes três níveis como “Necessidades Secundárias” (Necessidades Sociais, Necessidades de Auto-Estima e Necessidades de Auto-Realização) (Camara *et al.*, 2016, p. 89 e 90). Sistematizando, o Ser Humano precisa de satisfazer as suas necessidades primárias para conseguir “motivar [...], satisfazer sucessivamente as suas necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização” (Camara *et al.*, 2016, p. 90).

McGregor foi outro autor importante nos estudos sobre a natureza humana e apresentou a Teoria X e Y, uma “visão pessimista do homem (teoria X)” e uma “visão optimista do homem (teoria Y)” (*Ibidem*).

A Teoria X – sendo ela a “pessimista” – apresenta um homem que “não gosta de trabalhar”, que “tem a necessidade de ser controlado” e “castigado”, um homem que “deseja,

fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades” e como tal, “não gosta de mudanças” (*Ibidem*).

A Teoria Y – “optimista” – vem contradizer a teoria anterior, pois o homem “pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se”, “é capaz de se autodirigir e de se autocontrolar”, “aceita responsabilidades, não as evita”, “possui criatividade, imaginação e capacidade de resolver problemas” e “para além da segurança, deseja ver as necessidades sociais, de estima e de auto-realização” (*Ibidem*).

A Teoria X vem em encontro das Teorias Clássicas, na supervisão, controlo, normas, mas McGregor “propõe outra forma de gestão em que organizar e dirigir pressupõe uma acção assente no **desenvolvimento**, na **autonomia** e na **recompensa**” (*Ibidem*). A Teoria Y está intimamente relacionada com a escola das Relações Humanas, na motivação e carência do homem.

O conceito de gestão de recursos humanos tem sofrido evoluções ao longo do tempo a nível internacional devido à evolução do pensamento destas teorias, mas agora vamos falar sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal para perceber de que como ocorreu.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal sofreu “uma forte e rápida evolução, em particular após a adesão à União Europeia e à moeda única” (Gomes *et al.*, 2008, p. 80). A adesão à União Europeia e a mudança da moeda, “juntamente com a globalização dos mercados e o desenvolvimento tecnológico, suscitaram um conjunto de desafios às empresas portuguesas, que exaltam a competitividade e o papel que as pessoas desempenham no aumento da competitividade organizacional.” (Gomes *et al.*, 2008, p. 80)

A nossa economia era predominante em pequenas e médias empresas geridas por famílias sofreram alterações ao longo dos anos, e tal como Gomes *et al.*, (2008, p. 80) afirmam, podemos descrever “três períodos na sua mudança a partir do início do século XX: até 1974, de 1974 a meados da década de 1980, e a partir da década de 1990. A estes importa acrescentar uma quarta fase, que se tem desenhado na história mais recente.”

Até 1974 “as primeiras décadas do século XX caracterizaram-se por uma grande instabilidade política, associada à queda da monarquia e à instauração da República” (Gomes *et al.*, 2008, p. 80). Como todos sabemos, o nosso país possuía uma economia com base na agricultura e eram poucas as cidades com indústria: “Num país predominantemente agrícola, as

poucas zonas industrializadas concentravam-se nas grandes cidades: Porto, Braga, Aveiro, Coimbra, Lisboa e Setúbal.” (Gomes *et al.*, 2008, p. 80). Os trabalhadores destas indústrias procuravam melhorar as suas condições de trabalho: “manifestavam o seu activismo na luta por melhores salários e condições de vida através de greves, tendo sido aprovada legislação que regulamentava a duração de trabalho, aprovava o direito à greve e admitia a constituição de sindicatos.” (Gomes *et al.*, 2008, p. 81). Esta luta acabou por terminar em 1926 com a ditadura que se iniciou, em que o povo Português sentiu-se reprimido e surge o conceito do «corporativismo» conceito assumia “o papel da iniciativa privada como motor do progresso económico, proibia greves e promovia modelos corporativos de associação para empregados e para empregadores, com uma função social. Em contrapartida, a educação e a formação eram consideradas pouco importantes” (*Ibidem*).

Em 1960 dá-se início à guerra colonial em África que originou “um forte surto de emigração, acentuando-se o atraso educacional e económico do país” (Gomes *et al.*, 2008, p. 81). As baixas condições de trabalho a nível salarial atraíram investimento estrangeiro “que em consequência originou um aumento salarial e de produtividade, bem como maiores preocupações com a educação e a formação profissional, numa estrutura industrial essencialmente trabalho-intensiva” (*Ibidem*).

Mais tarde, já em 1970, o descontentamento com as condições políticas e económicas levam ao nascimento de um movimento de oposição em busca de uma melhor qualidade de vida:

“A gestão de pessoas teve um papel totalmente reactivo e administrativo, com um estatuto muito desvalorizado na empresa. Tratava-se geralmente de uma secção ou de um departamento dependente da direcção administrativa e financeira, embora algumas multinacionais já apresentassem algumas políticas não-administrativas de gestão de pessoas, como a formação. Não havendo cursos de psicologia e sociologia em escolas públicas, que só foram permitidos depois de Abril de 1974, era escassa a formação superior nesta área, oferecida em escolas como o Instituto Superior de Psicologia Aplicada.” (Gomes *et al.*, 2008, p. 81)

É em 1974, mais propriamente a 25 de Abril que o povo Português se revolta com o sistema político e afirma-se contra a ditadura instalada. Após essa data Portugal teve “uma sucessão de governos quasi-comunistas, durante os quais os principais sectores da economia foram nacionalizados” (Gomes *et al.*, 2008, p. 81). Posto isto, “criaram-se comissões de trabalhadores nas empresas, enquanto os donos e gestores das grandes empresas eram afastados e os sindicatos assumiam um papel predominantemente conflitual nas relações de trabalho”

(*Ibidem*). Com os sindicatos a assumirem o papel principal, “os departamentos de pessoal mantiveram-se reactivos e dedicados à negociação colectiva”, (*Ibidem*) estes departamentos eram assumidos por políticos e a lei “proibia os despedimentos, bem como qualquer tipo de flexibilidade numérica, funcional e financeira. Não existiam incentivos monetários à motivação, nem critérios de desempenho e desenvolvimento para promoções” (*Ibidem*).

Durante este período a gestão de recursos humanos cresceu, “tornando-se centralizada e assumindo um importante papel nas médias e grandes empresas” (Gomes *et al.*, 2008, p. 81), surge “a gestão dos direitos sociais dos trabalhadores” (*Ibidem*), como salários, férias e registos dos colaboradores, assim como “foram igualmente aparecendo serviços de recrutamento e selecção, de formação, de análise e qualificação de funções e até de planeamento do RH, embora quaisquer destas actividades estivessem longe de integradas com a estratégia da empresa”. (Gomes *et al.*, 2008, p. 80 e 81)

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir ao longo do século XX. Na década de 80 “surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo” (Sousa *et al.*, 2006, p. 9). Contudo, não evoluir unicamente na “designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas” (*Ibidem*).

Sem dúvida que a entrada na União Europeia veio lançar novos desafios para Portugal e para a sua “competitividade económica” (Gomes *et al.*, 2008, p. 82), e a partir de 1990 tornou-se então “necessário tornar rentáveis as empresas públicas, a fim de as privatizar” (*Ibidem*):

“As privatizações em larga escala foram precedidas por períodos de reestruturação interna, onde o papel do capital humano foi reconhecido – particularmente a necessidade de contratação de pessoas com talento e conhecimento [...], a evolução para culturas organizacionais menos burocráticas e mais viradas para os objectivos, a criação de canais para uma comunicação interna mais aberta, e a implementação de algumas políticas de flexibilização.” (*Ibidem*).

Com a privatização das empresas, o aumento da produtividade, muitas empresas “começaram a remunerar acima dos contratos colectivos, criando pacotes adicionais de benefícios para alguns segmentos dos seus quadros, bem como incentivos contingentes ao desempenho.” (*Ibidem*). Surgem assim, “empresas de consultadoria na área de GRH, os departamentos de RH viram a sua dimensão diminuída, embora o seu poder tenha aumentado e a adesão às modas

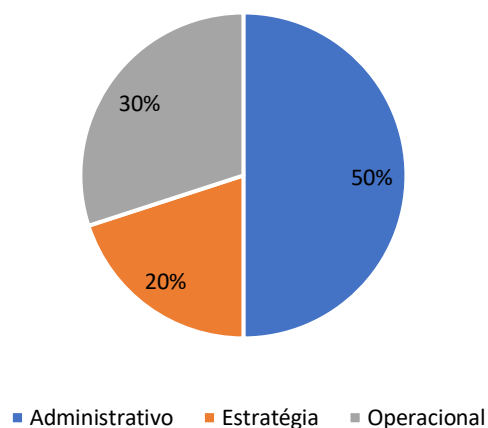
internacionais de gestão” (*Ibidem*), tal como as “novas tecnologias ofereceram novas formas de gestão da componente administrativa e criaram novos focos de conflito” (*Ibidem*), como a introdução do controlo da assiduidade através do aparelho biométrico. Contudo, “os directores de RH têm actualmente mais formação de nível superior” (*Ibidem*) e a competitividade levou a “incentivos aos gestores para se tornarem mais eficientes e eficazes, desenvolvendo estratégias funcionais mais consistentes com as metas das empresas” (Gomes *et al.*, 2008, p. 83) e apostando na formação profissional como estratégia de atualizar os trabalhadores face às mudanças sociais e tecnológicas.

Na década de 90, surge o modelo contingencial “demonstrado que a estratégia económica não é independente da Gestão de Recursos Humanos e que esta pode ser, inclusivamente, facilmente moldada à estratégia” (Sousa *et al.*, 2006, p. 11).

Atualmente e apesar da constante evolução da área, “a maior parte das empresas de média e grande dimensão já tem uma estratégia escrita de RH, com envolvimento na definição da estratégia empresarial” (Gomes *et al.*, 2008, p. 83), “os departamentos de RH desempenham um papel especialista/centralista, sem que haja uma significativa delegação das responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores de linha” (Gomes *et al.*, 2008, p. 85), ou seja, “em vez de um papel de coordenação e criação de políticas, os departamentos de RH no país mantêm o poder de linha na maior parte das actividades, talvez como forma de garantir a credibilidade da função a nível nacional” (*Ibidem*) ao contrário da visão anglo-saxónica.

Como podemos ver nos seguintes gráficos apresentados, o papel da Gestão de Recursos Humanos evoluiu bastante. No passado, segundo Mathis e Jackson (2008, p. 11) 50% do papel da Gestão de Recursos Humanos era meramente administrativo, 30% operacional e apenas 20% estratégico. Contudo, espera-se que no futuro 60% do papel da Gestão de Recursos seja estratégico e apenas 10% administrativo.

### Papel da Gestão de Recursos Humanos - Passado



### Papel da Gestão de Recursos Humanos - Futuro

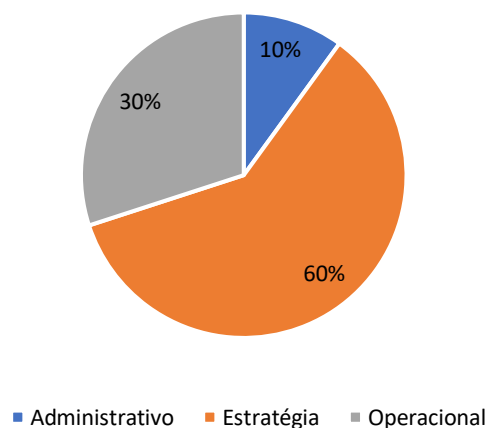


Gráfico 2 Papel da Gestão de Recursos Humanos - Passado (Adaptado de Mathis e Jackson, 2008, p. 11, cit. Melo e Machado, 2015, p. 44 e 45).

Gráfico 1 Papel da Gestão de Recursos Humanos - Futuro (Adaptado de Mathis e Jackson, 2008, p. 11, cit. Melo e Machado, 2015, p. 44 e 45).

Começou a ser notório com o tempo a aplicação de alguns processos como “gestão do desempenho, aplicáveis a diferentes categorias de membros da organização” (Gomes *et al.*, 2008, p. 87) e também na administração pública viu-se aplicado este processo: “este esforço alargou-se à administração pública, onde tradicionalmente a avaliação de desempenho não tinha credibilidade ou sequer impacto na evolução das carreiras ou no pacote remuneratório dos funcionários” (*Ibidem*).

A evolução da Gestão dos Recursos Humanos tem vindo a evoluir, “embora com alguns anos de atraso, tem vindo a acompanhar a evolução noutros países, nomeadamente os de tradição anglo-saxónica” (*Ibidem*) e assumindo “um maior envolvimento na estratégia da organização, tendo esta evolução sido acompanhada de uma mudança na denominação dos departamentos - de gestão de pessoal para GRH, e actualmente, para gestão estratégica de RH ou mesmo gestão de activos humanos” (Gomes *et al.*, 2008, p. 88).

Durante o tempo que a Gestão de Recursos Humanos se denominava de Gestão de Pessoal, “a função Recursos Humanos (vista como uma actividade operacional) não assumia vertente de gestão”, em que tinha como objectivos o processamento dos salários, os aspectos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas” (Sousa *et al.*, 2006, p. 10).



Posto isto, a Gestão de Recursos Humanos era vista como meramente administrativa e “as pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente” (*Ibidem*).

Sousa *et al.*, (2006, p. 9) apresentam alguns conceitos da Gestão de Recursos Humanos:

- “- A Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objectivos;
- A Função de Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia;
- A Direcção de Recursos Humanos assegura a direcção dos serviços e das actividades de Gestão de Recursos Humanos e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função”.

A Gestão de Recursos Humanos “diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as situações relativas à selecção, formação e desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados.” (Bilhim, 2007, p. 26).

A Gestão de Recursos Humanos corresponde “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes *et al.*, 2008, p. 57) e é “um facto determinante do sucesso das organizações públicas e privadas, por colocar as pessoas no coração da organização.” (Bilhim, 2007, p. 8).

No âmbito das políticas de provisão de recursos humanos, o acolhimento e a socialização têm um fator preponderante na estratégia da organização.

## 2.2 O Processo de Acolhimento

Antes de abordarmos a temática do processo de acolhimento, achamos importante falar de dois conceitos relevantes: cultura e socialização organizacional.

### 2.2.1 Cultura e Socialização Organizacional

Existem muitas definições de cultura organizacional, “podemos encontrar desde as mais simples até às mais complexas”. A cultura organizacional pode ser definida como “a forma como se fazem as coisas aqui”; “normas, valores e crenças próprios de uma organização” (Bilhim, 2007, pp. 163-165).

Edgar Schein (2004, p. 38) propõe a seguinte definição de cultura organizacional:

“Padrão de pressupostos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo, à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado como válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir, relativamente a esses problemas.”

Schein na sua obra *Organizational culture and leadership* (2004, p. 26) apresenta três níveis de cultura organizacional, como podemos verificar no seguinte esquema:

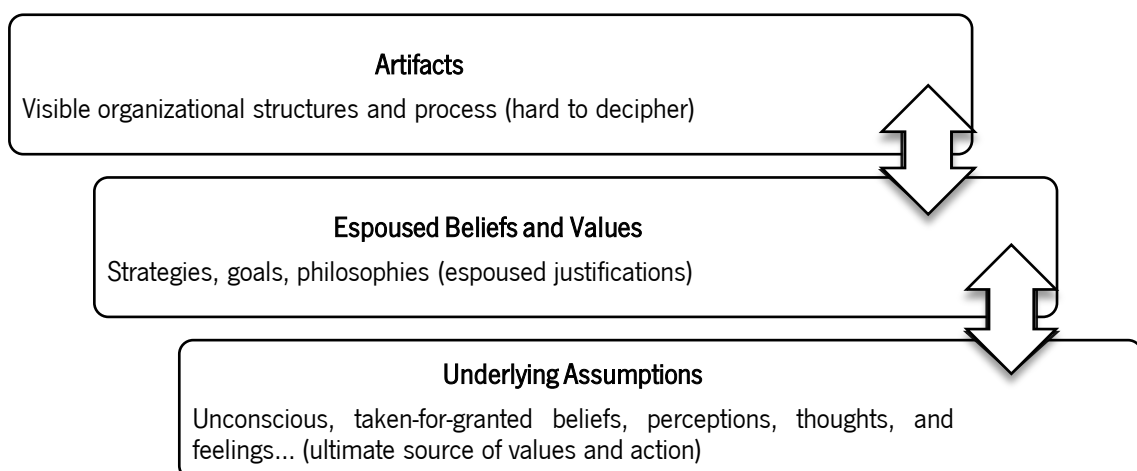


Figura 3 Os níveis de cultura organizacional (Schein, 2004, p. 26).

Posto isto, primeiro nível apelidado de “*Artifacts*” corresponde aos “aspectos visíveis e tangíveis, tais como a arquitectura dos edifícios da organização, a tecnologia usada, a maneira de vestir, falar e de comportar [...] Este aspecto é visível, mas nem sempre a sua mensagem é decifrável”; o segundo nível – “*Espoused Beliefs and Values*”-, “requer já um maior nível de consciência por parte dos diversos actores organizacionais” para ser visível; o último e terceiro nível denominado de “*Basic Underlying Assumptions*” é invisível e relaciona-se com os “pressupostos básicos” como a crença, os pensamentos, os sentimentos, percepções etc. (Bilhim, 2007, p. 165).

Freitas (1991, p. 42) também propõe uma definição de cultura organizacional bastante completa:

“A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.”

Existem três perspectivas de culturas: *integradora*, *diferenciadora* e *fragmentada*. A primeira define-se como “o padrão de crenças e valores partilhados que conferem sentido aos membros de uma organização e lhe proporcionam as regras de comportamento na sua organização” (Davis, 1984, p. 1).

Louis (1985, p. 74) define a cultura integradora como “um conjunto de entendimentos ou significados partilhados por um grupo de pessoas. Os significados são amplamente partilhados tacitamente pelos indivíduos, são claramente relevantes para um grupo particular e são distintos do grupo”.

A cultura diferenciadora apresenta definições “semelhantes às surgidas na óptica integradora, sendo que situam a ideia de partilha ao nível dos grupos que compõem a organização e não da organização como um todo” (Caetano & Vala, 2002, p. 127).

A cultura fragmentada é “[...] uma rede de indivíduos, esporádica e imperfeitamente conectados pelas suas posições mutáveis numa variedade de assuntos. O seu envolvimento, as suas identidades sub-culturais e as suas auto-concepções flutuam em função dos temas activados num dado momento” (Martim, 1992, p. 153).

Tal como referimos anteriormente, a cultura fragmentadora possui então nenhuma partilha e um nível individual, a cultura diferenciadora já permite haver alguma partilha e existência de subgrupos, enquanto a cultura integradora tem uma maior partilha e o nível é a organização. A seguinte figura de Torres e Palhares (2008, p. 105) revela sintetiza tudo o que abordamos.

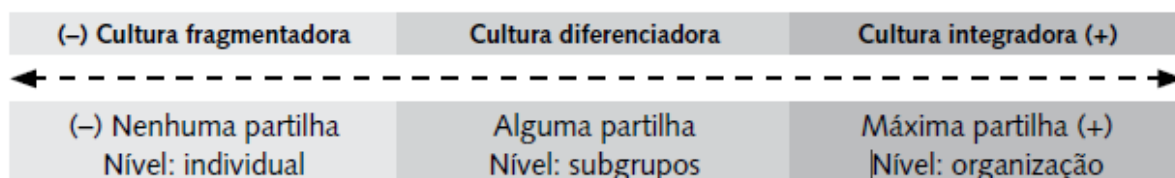


Figura 4 Manifestações da cultura organizacional: cultura integradora, diferenciadora e fragmentadora (Torres e Palhares, 2008, p. 105)

Torres e Palhares (2008, p. 103) abordam a temática da cultura organizacional e a forma como “nasce, se desenvolve e consolida” dentro das organizações. Primeiramente a cultura organizacional “traduz-se num *processo* dinâmico em permanente reconstrução por via da interacção dos actores sociais”, depois “tal *processo* desenvolve-se na longa duração, em espaços-tempos colectivamente partilhados pelos actores, apresentando regularidades, mas igualmente descontinuidades culturais”, e em terceiro lugar, “o *processo* ou o modo como a cultura se desenvolve só pode ser aprendido a partir da consideração de uma multiplicidade de factores internos e externos às organizações, como por exemplo factores de natureza social, comunitária, política, religiosa [...]” (*Ibidem*). Por outras palavras, “a cultura das organizações desenvolve-se e sedimenta-se no tempo, através das metamorfoses quotidianas operadas pelos actores em relação a um conjunto de condicionamentos internos e externos aos seus contextos organizacionais” (*Ibidem*).

Como podemos verificar existe consenso entre os autores anteriormente referenciados, tanto no conceito da cultura organizacional como nos três tipos de cultura existentes: integradora, diferenciadora e fragmentada.

Podemos a aprendizagem da cultura organizacional como a cultura em que nos inserimos. Quando nascemos, nascemos num país com normas e características que acabam por fazer parte da nossa personalidade. Quando entramos em alguma organização temos uma cultura criada

pelos outros colaboradores e adaptamo-nos à mesma socializando com as pessoas que estão à nossa volta, e aí surge a socialização organizacional, conceito que vamos abordar de seguida.

O conceito de socialização organizacional está intimamente ligado com o da cultura organizacional, isto porque é no processo de socialização que os colaboradores conhecem e adquirem valores da cultura presente na organização, mas também podem “exercer alguma mudança influência sobre os grupos que os acolhem, podendo constituir vias de mudança da cultura” (Caetano & Vala, 2002, p. 134).

A Socialização organizacional é “o processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional [pleno].” É através do processo de socialização “que as organizações conseguem de forma equilibrada, integrar simultaneamente condições de mudança, adaptação organizacional e reforço identitário” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 182).

“Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo” (Chiavenato, 1998, p. 257).

Chiavenato (1998, p. 259) apresenta uma figura que permite associar a Socialização Organizacional às pessoas que nela trabalham, como um “*continuum*” de adaptação de ambas partes:

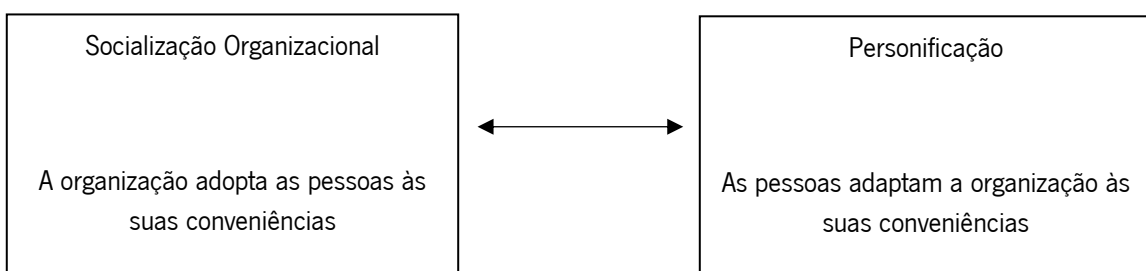


Figura 5 Os dois lados do *continuum* da adaptação mútua entre as pessoas e organizações (Adaptado Chiavenato, 1998, p. 259).

Segundo Bilhim (2007, p. 170) a socialização “nas normas, valores e crenças da organização constitui o mais importante no processo de aculturação dos novos empregados”. Este processo de aculturação acontece “nos dois sentidos: da empresa sobre o indivíduo e destes sobre a empresa” (*Ibidem*).

A socialização organizacional “procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto” (Chiavenato, 1998, p. 258).

A socialização organizacional possui uma enorme importância porque “tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interacções sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão” (Caetano & Vala, 2002, p. 303).

Bilhim (2007, p. 171) apresenta um quadro sobre as consequências de uma socialização com sucesso e uma socialização com fracasso:

SOCIALIZAÇÃO COM SUCESSO	SOCIALIZAÇÃO COM FRACASSO
Satisfação profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel	Ambiguidade e conflito quanto ao papel
Forte motivação	Fraca motivação
Compreensão e controlo	Mal-entendidos, tensões, conflitos
Forte investimento no trabalho	Fraco investimento
Forte adesão ao espírito organizacional	Fraca adesão
Estabilidade de recursos humanos	Absentismos e saídas para o exterior
Elevada qualidade	Prestação suficiente
Aceitação interior dos valores	Rejeição dos valores

Tabela 1 Consequências de uma socialização realizada com sucesso e com fracasso. (Bilhim, 2007, p. 171).

O processo de socialização possui três fases: pré-encontro, ingresso e ajustamento (Camara *et al.*, 1997, p. 192), tal como podemos ver na seguinte figura apresentada:

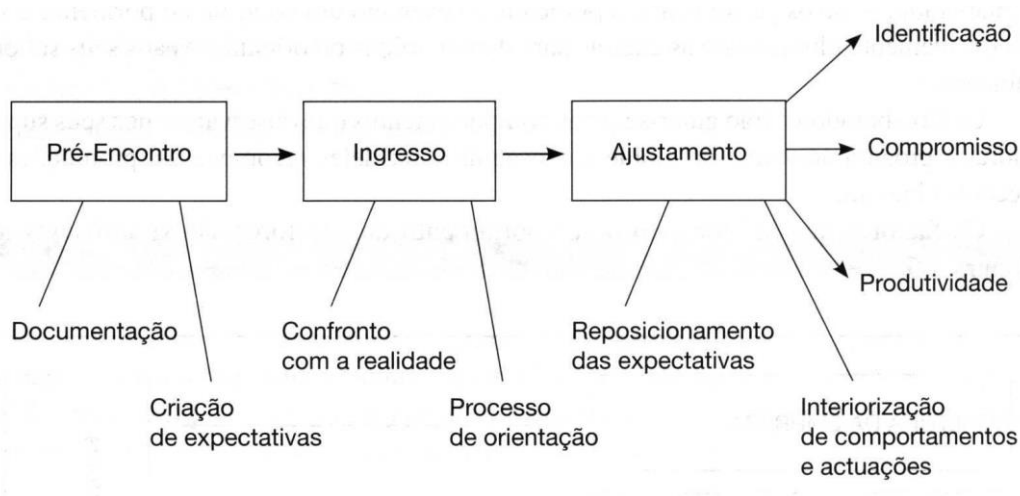


Figura 6 O processo de socialização (Camara *et al.*, 1997, p. 192).

O Pré-Encontro é a fase “prévia à entrada do sujeito na organização, constitui-se como um momento seminal na gestão de expectativas face à organização” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 184).

Esta primeira fase possui dois momentos: fase não direcionada e fase direcionada segundo Ferreira *et al.*, (2015, p. 184):

- “a primeira – não direcionada – decorre da ação corrente da organização e não se dirige especificamente à captação ou retenção de colaboradores. Não está diretamente dependente da gestão de recursos humanos e consubstancia-se de forma significativa na projeção pública e mediática da organização, nomeadamente através dos serviços e produtos disponibilizados, notícias, participação em iniciativas junto da comunidade e imagem divulgada por atuais e ex-colaboradores;
- a segunda – direcionada -, geralmente associada ao processo de recrutamento e seleção, caracteriza-se por uma emissão de mensagens especialmente construídas no sentido de captar novos colaboradores. Materializa-se frequentemente pela participação em feiras de emprego junto de universidades e público em geral e mais especificamente nas opções e construções de instrumentos de recrutamento. Sendo um momento fugaz de apresentação, proporciona aos potenciais colaboradores a base para a construção de expectativas e constitui-se como um elemento decisivo na decisão de colaboração ou não no processo organizacional.”

A fase de encontro “também designada por ingresso, receção ou acolhimento) decorre da fase anterior e tem a sua origem na conclusão do processo de seleção [...]”, “é crítica para o processo de integração” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 184) em que pode surgir stresse e consequentemente o abandono. Nesta fase o novo trabalhador “confronta o seu quadro de

expectativas com as limitações e especificidade do contrato de trabalho, da organização, da função, da supervisão e da dinâmica de pares” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 185).

Na fase do ajustamento “o novo colaborador vai desenvolver estratégias de recolha de informação que lhe permitam balizar comportamentos e simultaneamente aferir normas, objetivos e expectativas (socialização individual)” e a “organização, com idêntico objetivo, vai desenvolver e implementar táticas de socialização que facilitem a plena integração e ajustamento do novo colaborador (socialização institucional)” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 188).

Caetano e Vala (2002, p. 306) apresentam uma tabela de estratégias de socialização e caracterizaram as mesmas:

<b>Estratégias</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Individuais/Colectivas</b>	Se os recém-admitidos são socializados individual ou colectivamente.
<b>Informais/Formais</b>	O ambiente em que ocorre a socialização encontra-se segregado do contexto de progressão do trabalho ou não; O papel do recém-chegado é sublinhado e explicitado ou não; Há um programa de orientação estruturado ou não.
<b>Sequenciais/Não Sequenciais</b>	A socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação.
<b>Em Série/Isoladas</b>	Os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização ou, pelo contrário, estes não têm antecedentes disponíveis para seguir.
<b>Investidura/Despojamento</b>	A socialização visa destruir ou confirmar a identidade do novato;



	Os programas visam confirmar a auto-confiança e aptidão dos novos ou afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização.
<b>Fixas/Variáveis</b>	É dada ou não informação prévia aos novos sobre o tempo necessário para completar cada estágio de socialização;  Os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização.
<b>Por Competição/Por Concurso</b>	Os novos são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes ou podem concorrer independentemente desses factores apenas contando o seu desempenho efectivo.

Tabela 2 Estratégias de socialização (Caetano & Vala, 2002, p. 306).

É através da socialização organizacional que acabamos por conhecer a cultura organizacional. Uma boa socialização organizacional vai permitir sucesso para o recém-chegado, pois é aí que entra o processo de acolhimento e integração. Este processo é muito importante quer na perspectiva para a empresa quer na do colaborador. Se este processo for adequado, eficiente e eficaz, o colaborador vai sentir-se parte de um grupo, identificar-se, aprendendo a cultura organizacional e o seu objetivo individual vai cruzar com o objetivo organizacional, o que vai permitir sucesso e reconhecimento para ambas as partes. Relativamente ao processo de acolhimento e integração, vamos aprofundá-lo e a importância do mesmo mais nas seguintes páginas.

### 2.2.2 Acolhimento e Integração

Quando falamos de acolhimento e integração, estamos a falar de componentes da socialização organizacional. O acolhimento e integração são etapas da socialização organizacional

que permite que o colaborador conheça a organização quanto aos valores e a cultura e que seja integrado na sua estrutura organizacional.

Através de Sousa *et al.*, (2006, p. 77), apresentamos num esquema os participantes no Processo de Acolhimento e Integração: Empresário/Diretor Geral, Chefia, Diretor de Recursos Humanos, Colegas e por fim, o próprio Colaborador.

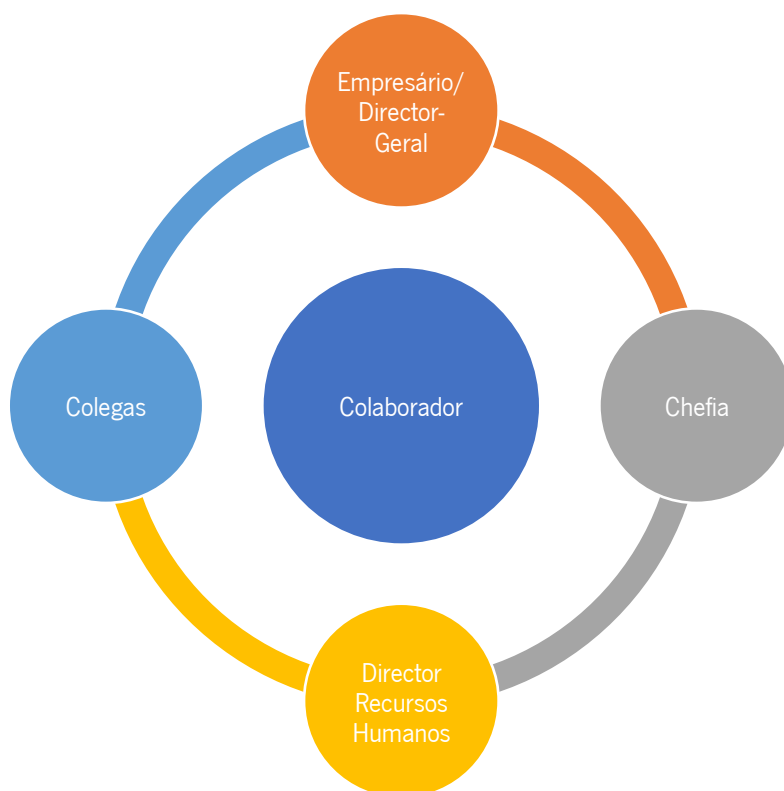


Figura 7 Participantes no Processo de Acolhimento e Integração (Adaptado de Sousa *et al.*, 2006, p. 77).

Como já mencionamos anteriormente no processo de socialização, “o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e selecção” (Sousa *et al.*, 2006, p. 76).

Ferreira *et al.*, (2015, p. 186) afirmam que os programas de acolhimento podem variar na sua duração, mas possuem “uma estrutura habitual de entrevista/reunião de receção, apresentação, visitas e de pequenas ações de formação, suportam-se frequentemente em informação documental (guia de acolhimento, vídeo de apresentação da organização, etc.)”.

A formação tem bastante importância no processo de acolhimento e pode fazer parte da socialização do recém colaborador, pois é entendida:

como uma prática social específica e como uma verdadeira instituição que cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social, entre outras, ao mesmo tempo que celebra determinados valores, por vezes contraditórios, ligados quer ao mundo empresarial e gerencialista, quer ao mundo cívico e da cidadania. (Estevão, 2001, p. 185).

Estevão (2001, p. 186-187) afirma que a formação

“promove a eficiência, incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas. São notórios ainda os efeitos da formação no plano das regulações sociais no interior da empresa, fidelizando os trabalhadores, tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho, ainda que simultaneamente os torne porventura mais frágeis quanto às antigas estruturas de integração no grupo de colegas”.

Deste modo entendemos a formação como fulcral para o acolhimento, sendo uma via de socialização organizacional que vai beneficiar a organização e os colaboradores.

Após o recrutamento é necessário “assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.” (Peretti, 1998, p. 238) O período de integração pode ser variável e durar mais que o período de acolhimento (Peretti, 1998, p. 240 e 241):

“Nas empresas com grande rotação verificamos que as saídas dos novos empregados, muito numerosas durante o período de experimentação, se prolongam durante alguns meses, por vezes um ano. Quer isto dizer que o acompanhamento da integração deve ser feito durante um largo período antes da entrada de novo elemento no sistema de avaliação geral. Este acompanhamento assenta normalmente nas entrevistas individuais realizadas a intervalos de tempo mais curtos: uma entrevista ao fim de 3 meses, 6 meses e um ano, por exemplo.”

Para Peretti (1998, p. 241) a integração deve-se prolongar, principalmente em empresas que existe grande rotação de empregados, e é “particularmente importante durante o período experimental, pois, após este período as duas partes podem rever a sua decisão” (Peretti, 1998, p. 241).

No processo de acolhimento pode existir a distribuição do Manual de Acolhimento ou “outros documentos essenciais (por exemplo Manual de Procedimentos ou Manual de Qualidade, etc.)”; um “*turn around*” pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização”; e uma “formação de Acolhimento e Integração do novo colaborador” (Sousa *et al.*, 2006, p. 80).

O Manual de Acolhimento, segundo Sousa *et al.*, (2006, p. 80) é “um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especialidades”. Este manual pode conter:

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas vindas;
- Um breve historial da empresa;
- A orgânica, finalidade e objectivos das diferentes áreas funcionais da empresa;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc);
- Relações individuais e colectivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e directrizes do sistema de remunerações, revisões e actualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.;
- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.” (Sousa *et al.*, 2006, p. 80)

O processo de integração “na organização e no posto de trabalho é um processo complexo, dinâmico e continuado, que visa objetivos organizacionais e individuais e que obriga a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo. [...]” e “inicia-se com a fase de acolhimento e prolonga-se ao longo da permanência na organização através de processos mais ou menos formais de socialização” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 181)

Ferreira *et al.*, (2015, p. 181) abordam o objetivo da integração e anunciam que

“visa: i) reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido; ii) potenciar a criação de uma atitude favorável à empresa, de modo que o recém-admitido desenvolva um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; iii) criar condições para que o recém-admitido se torne um membro efetivo da empresa, contribuindo em termos de compromisso e resultados.”

Se o responsável pelo departamento dos Recursos Humanos tiver consciência da importância da integração do colaborador, irá querer que ela seja a mais correta, pois “determina a forma como este vai pautar futuramente a relação com os supervisores, os colegas e a organização”, permite “conter sentimentos de insatisfação e instabilidade” e “reduzir o custo e inconvenientes decorrentes do abandono pelo recém-admitido” (Ferreira *et al.*, 2015, p.181 e 182).

Por outras palavras e para realçar a importância deste processo, “a correta integração vai permitir ao novo colaborador entender o que a organização espera dele a forma que a organização valoriza o seu contributo” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 182).

Como bem sabemos, o comportamento das pessoas é complexo e muitas vezes difícil de compreensão, mas é importante termos noção que ele depende de fatores internos e externos:

“O comportamento das *pessoas* dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc). (Chiavenato, 1998, p. 75)

Chiavenato (1998, p. 75) apresenta uma figura de Durin e Andrew J. (1974, p. 241) que sintetiza os fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações:

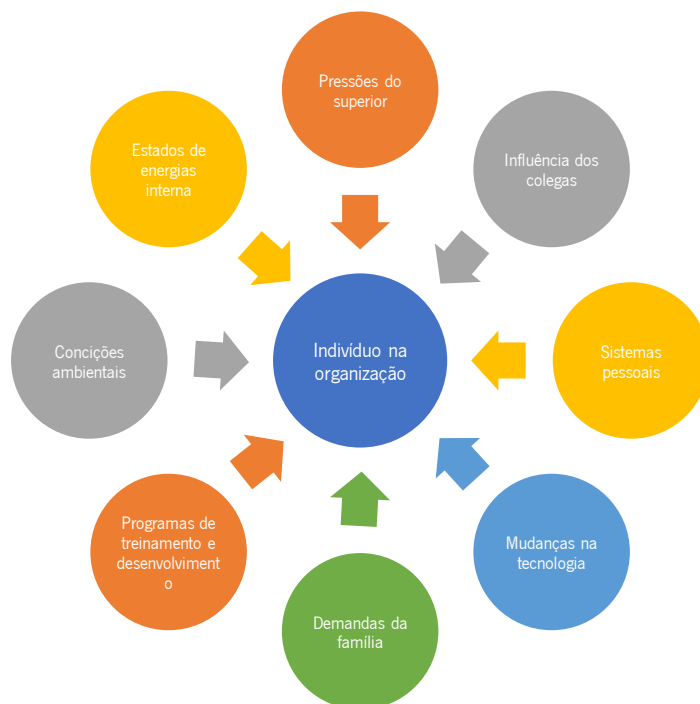


Figura 8 Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. (Chiavenato, 1998, p. 75) Fonte: Durin, Andrew J. *Fundamental of organizational behavior: an applied perspective*. New York: Pergamon Press, 1974, p. 241

Um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas é a motivação: “as pessoas são diferentes no que tange à *motivação*: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.” (Chiavenato, 1998, p. 76). Contudo e segundo Chiavenato (1998, p. 76) existem três princípios que esclarecem o comportamento humano. O autor transcreve esses princípios através da obra de Leavitt:

- “1. **O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
2. **O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. **O comportamento é orientado para objetivos**. Em todo o comportamento existe sempre um ‘impulso’, um ‘desejo’, uma ‘necessidade’, uma ‘tendência’, expressões que servem para designar os ‘motivos’ do comportamento”.

Se o comportamento do homem é causado, motivado e orientado para objetivos, há erros que se devem evitar no processo de acolhimento e integração, Cateano & Vala (2002, p. 315) apresentam os mesmos:

Erros	Repercussões possíveis no Recém-admitido
Esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial	Sentimentos de abandono e desprotecção
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Director de Recursos Humanos (D.R.H.) e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico	Percepção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não-pertença à organização
Um acolhimento rápido pelo D.R.H. e envio imediato para o seu posto de trabalho	Sentimento de não-pertença à organização
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples	Auto-estima profissional ferida
Atribuição de tarefas demasiado complexas	Gera uma ansiedade excessiva que poderá inibir a aprendizagem
Fornecer logo nos primeiros dias de trabalho grande quantidade de informações	Grande ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações

Tabela 3 Erros a evitar no Acolhimento (Adaptado de Caetano & Vala, 2002, p. 315).

Para Chiavenato (1998, p. 77), “o **ciclo motivacional** começa com o surgimento de uma **necessidade**”. O autor define *necessidade* como uma “força dinâmica e persistente que provoca comportamento” (*Ibidem*) e que com o seu aparecimento “rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio” (*Ibidem*).

Existem teorias sobre a motivação, mas para Chiavenato (1998, p. 79) “as teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas”, que “é o caso

da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas”, em que Maslow cria uma pirâmide de necessidades humanas:



Figura 9 Pirâmide das necessidades humanas de Maslow: Fonte própria.

Como podemos ver, todas as necessidades representadas na hierarquia de Maslow são importantes no que concerne o comportamento do Homem. Contudo, a necessidade social é fundamental relativamente à nossa temática do Acolhimento e Integração, pois para que o nosso processo seja eficiente e eficaz precisamos que exista uma boa comunicação porque sabemos que “as pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes” (Chiavenato, 1998, p. 91). A comunicação é bastante importante, visto ser “a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas” (Chiavenato, 1998, p. 92).

Tal como referimos anteriormente o prazer do ser humano em sentir-se incluído num grupo, mais propriamente na sua nova organização, podemos ainda afirmar duas características do Homem:

1. **“O homem é pró-ativo.** O comportamento das pessoas é orientado para satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como



pelo comportamento pró-ativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

2. **O homem é social.** A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou em grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos. Muitas vezes usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem. Os dados obtidos constituem uma “realidade social” para os indivíduos que nela se baseiam para testar e comparar suas próprias capacidades, ideias e concepções, e no sentido de aumentar sua autocompreensão. Aliás, as relações sociais, mais do que qualquer outro fator isolado, determinam a natureza do autoconceito das pessoas. [...]” (Chiavenato, 1998, p. 99 e 100).

Todo o ser humano gosta de sentir-se importante e reconhecido, gosta de sentir-se parte de algo, a pirâmide de Maslow apresenta as nossas necessidades, e com o processo de integração a organização pode “potenciar o alinhamento entre os valores e objetivos individuais e os da organização, ou seja, criar condições de validação do contrato psicológico estabelecido” e aumentar a performance do novo colaborador, “rápida aquisição de condições de desempenho, assunção dos novos papéis e satisfação pessoal” (Ferreira *et al.*, 2015, p.182). O contrato psicológico “é de nível individual e decorre de uma perspectiva interna. É algo que reside na “mente” dos indivíduos que trabalham na organização.” (Pina e Cunha *et al.*, 2016, p. 199)

Abordamos anteriormente a temática da socialização organizacional e mais uma vez refletimos sobre a importância da mesma, pois é através dela que será feita uma integração completa: “a plena integração é conseguida através da socialização organizacional, que assume, assim, extrema importância no âmbito da gestão dos recursos humanos.” (Ferreira *et al.*, 2015, p.182).

## 2.3 Análise e Descrição de Funções

“A procura constante de competitividade conduz à evolução dos métodos de trabalho, à introdução de novas tecnologias, e a investimentos maiores. Assim, emergem novas funções, provocadas pela mudança tecnológica, quer pela adoção de novas formas de organização e gestão. Estas novas funções/novos perfis profissionais emergentes varrem de cena algumas funções existentes, por se terem tornado obsoletas, reforçam outras das actuais e exigem novos perfis de formação e competências por parte dos seus futuros ocupantes. Isto significa que os empregos estão ou funções, as tarefas, os postos de trabalho e as profissões evoluem.” (Bilhim, 2007, p. 219)

J. Bilhim (2007, p. 220) propõe como definição de função “conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas [...]”.

Segundo Chiavenato (1998, p. 303), depois da descrição, realiza-se a análise funções: “em outros termos, identificado o conteúdo do cargo (*aspectos intrínsecos*), passa-se a analisar o cargo em relação aos *aspectos extrínsecos*, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante.”

Na nossa opinião, primeiro analisa-se uma função e depois sim, descrevemos a mesma, tendo em conta os aspetos intrínsecos e extrínsecos. No entanto, ao longo da nossa pesquisa bibliográfica há autores a falar primeiramente na descrição, como Chiavenato, e outros como Bilhim que abordam primeiro a análise. Para descrever alguma coisa, algum elemento precisamos de o analisar primeiro, mas pode também ser visto como “analisar as funções para depois alterar” (Silva, 2018, p. 181).

É importante que as organizações tenham consciência do que é realmente preciso e que perfil procuram para aquela função antes de iniciarem o processo de recrutamento e seleção, pois a análise de função é “um processo sistemático de recolhas de dados destinados à tomada de decisão acerca das funções” e “identifica as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função” e permite um maior sucesso para o colaborar, assim como para a organização, que irá lucrar com a *performance* dele:

“Em suma a análise da função prende-se com a necessidade de – antes de se proceder a qualquer acção de recrutamento e selecção – a organização deve conhecer “o que é preciso ser feito” e que perfil deve ter o futuro empregado para desempenhar com sucesso o que deve ser feito.” (Bilhim, 2007, p. 222)

A análise de funções permite-nos, se ela for adequada, ter uma

“descrição das principais atividades – o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objetivos); identifica as principais tarefas de uma função; descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades; fornece a importância relativa dos componentes da função” (Sousa *et al.*, 2006, p. 30).

Segundo Sousa *et al.*, (2006, p. 30 e 31), a análise de funções contribui para que “a gestão comunique a direção da organização e que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização”, fornecem informações fundamentais para um recrutamento eficaz, pois é realizado um perfil do candidato e concebe “informação fundamental para a avaliação de desempenho”. Por outras palavras, a análise de funções transmite à Gestão dos Recursos Humanos indicações importantes sobre a função que vai permitir guiar as atividades no que concerne ao recrutamento e seleção, assim como a descrição da função no que diz respeito às responsabilidades, aptidões, competências, conhecimentos para que o trabalhador esteja preparado para desempenhar a sua função (*Ibidem*).

Para além de todas as áreas mencionadas anteriormente, a análise funções também tem outras aplicações possíveis, como “apreciação do pessoal”, “elaboração dos planos de carreiras”, “formação do pessoal”, “definição das grelhas de remuneração”, “organização da empresa”, “recrutamento e selecção” e “melhoramento das condições de trabalho” (Peretti, 1998, p. 174).

Para Gomes *et al.*, (2008, p. 171), descrevem a análise de funções da seguinte forma:

“serve como ‘input’ para outras actividades de GRH [...] contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas do mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas”.

Chiavenato (1998, p. 304 - 305) propõe a existência de quatro áreas de requisitos que a análise de funções apresenta: “requisitos mentais; requisitos físicos; responsabilidades envolvidas; condições de trabalho”. As áreas mencionadas são divididas “geralmente, em vários fatores de especificações”:

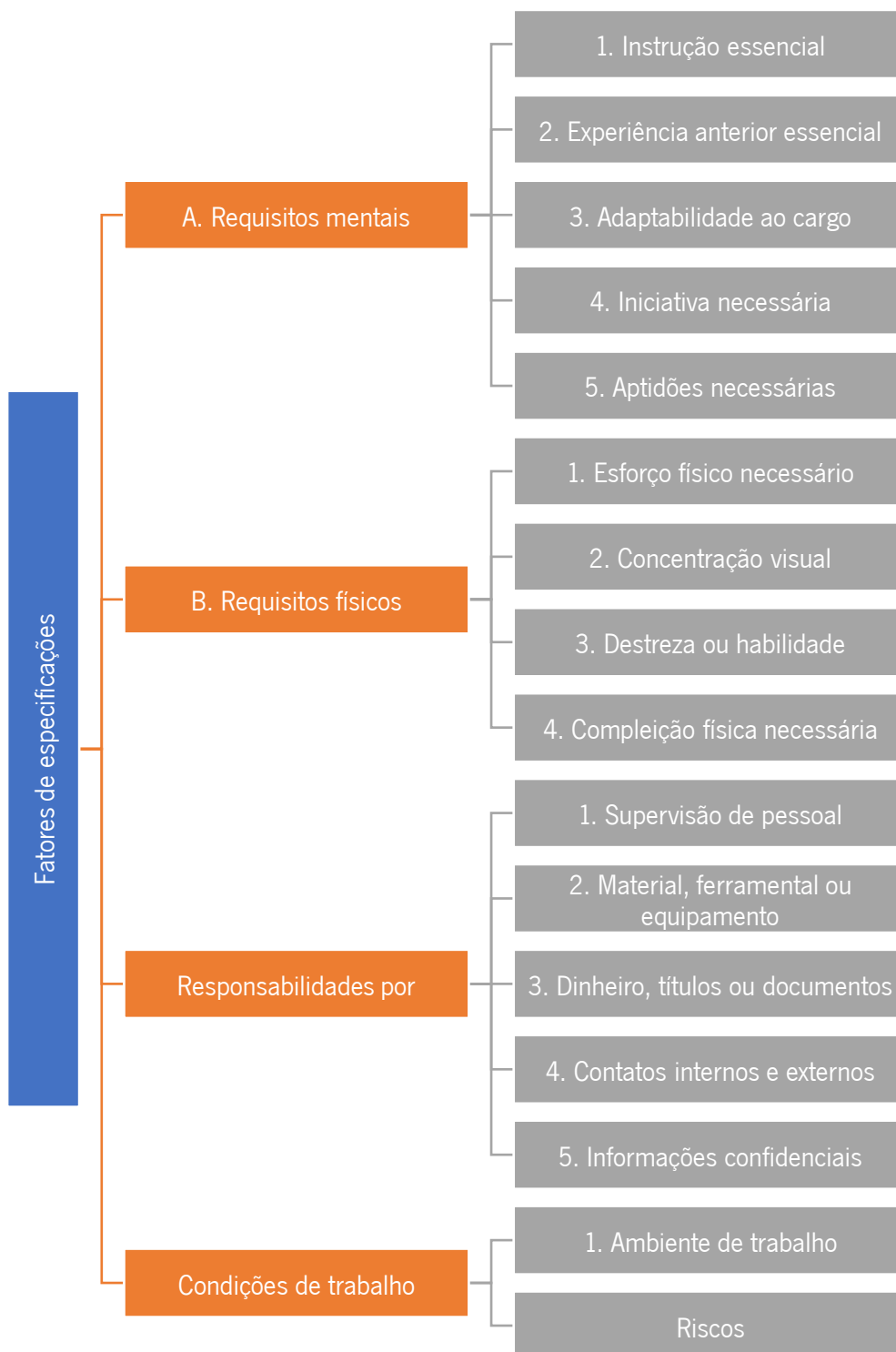


Figura 10 Fatores de especificações: esquema simplificado (Adaptado Chiavenato, 1998, p. 305).

Estas duas temáticas estão relacionadas, mas são bastante distintas ao mesmo tempo. Chiavenato (1998, p. 303) aborda essa questão:

“Embora intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, a descrição de cargos e a análise de cargos são perfeitamente distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, (o que faz o ocupante fazer, quando faz, como faz e por que faz), a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado.”

É importante perceber a importância das duas temáticas e a sua ligação, assim como Chiavenato referiu anteriormente, a análise vai estudar todos os requisitos, responsabilidades e condições que a função exige para o seu desempenho. Resumidamente, a análise de funções é um estudo e permite sistematizar as tarefas, as responsabilidades, as relações laborais existentes, as exigências físicas e mentais e até mesmo o ambiente em que o colaborador vai inserir-se. Na nossa análise de funções tivemos em conta estes fatores e dividimos o nosso guião de entrevista em três partes: dimensão organizacional, descrição da função e análise da função.

Em suma, Ferreira *et al.*, (2015, p. 124) afirmam:

“A análise, a descrição e a qualificação de funções visam essencialmente conhecer o trabalho, as tarefas nele envolvidas e os respetivos tempos de execução. Para além de contribuir para organizar o trabalho e estabelecer normas para a divisão das tarefas, estes processos contribuíam também para identificar a importância relativa das funções ou profissões existentes numa determinada organização, permitindo a sua hierarquização com vista à definição de grelhas salariais.”

Estamos a falar de uma área dos Recursos Humanos que potencializa e tem grande influências nas outras áreas, o que “permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitectura de funções e postos de trabalho. Permite também reestruturar ou introduzir o trabalho em equipa, nomeadamente de equipas autogeridas.” (Gomes *et al.*, 2008, p. 135).

Tendo em conta a enorme influência da análise de funções nos diversos conteúdos da Gestão de Recursos Humanos, a sua aplicação nas diversas áreas, há autores que considera-a então como a “espinha dorsal” da Gestão dos Recursos Humanos: “Num contexto de análise da organização e do trabalho, nomeadamente de processos, a AF é invariavelmente assumida por muitos manuais da especialidade e por inúmeras especialistas como a espinha dorsal da GRH”

(Gomes *et al.*, 2008, p. 135), pois, tal como Gomes *et al.*, (2008, p. 135) afirma, a análise de funções encontra-se “no princípio de actividades como o recrutamento, a selecção, ou a avaliação do desempenho.”

A descrição de funções é um documento escrito onde podemos encontrar “o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (*o que o ocupante faz*), a periodicidade da execução (*quando faz*), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (*como faz*), os objetivos do cargo (*por que faz*)” (Chiavenato, 1998, p. 301 e 302). Chiavenato (*Ibidem*) afirma que é “um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização”, como podemos ver na seguinte figura:

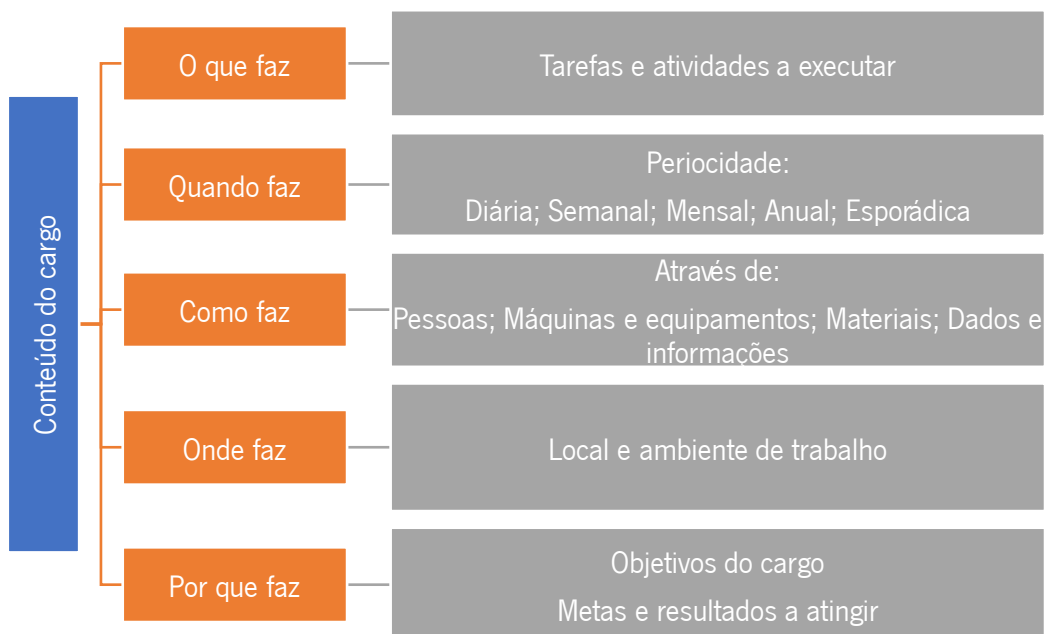


Figura 11 Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos (Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 189).

Para Peretti (1998, p. 174) este processo deve apresentar todos os “aspectos essenciais, enunciando o conjunto de actividades desenvolvidas pelo seu titular”, pois, o “sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição”, ou seja, “é necessário que dê uma informação completa e objectiva”, que corresponda “à realidade, o que implica uma análise aprofundada da respectiva função.”

Na figura seguinte podemos ver um exemplo de uma descrição de função em contêm a parte organizacional (função, departamento, relações laborais), descrição da função (descrição

geral de responsabilidades e responsabilidades específicas) e por fim, análise da função (especificações da funções, exigências e requisitos).

**1. Secretário de Direcção**

Título da função: Secretário de Direcção  
Departamento: Administração  
Posição do supervisor imediato: Gestor

1. Descrição geral de responsabilidades

- Dactilografa, recebe e distribui correspondência a clientes e a pessoal de apoio interno. Transmite e verifica vários tipos de relatórios respeitantes às operações diárias.

2. Responsabilidades específicas

- Dactilografa a correspondência diária assim como as ordens de vendas para nove grandes clientes utilizando meios informáticos (40%).
- Redige documentos especializados para o departamento de marketing (20%).
- Verifica e prepara as cópias finais para distribuição (10%).
- Recebe relatórios e mantém actualizado o ficheiro de correspondências (5%).
- Transmite documentos por via informática utilizando equipamento de telecomunicações (10%).
- Recebe e distribui prioridades a clientes especiais ou projectos especiais (5%).
- Ajuda ao trabalho de rececionista (5%).
- Actualiza e mantém um registo completo sobre o pessoal e sobre os clientes (4%).
- Desempenha outras tarefas não especificadas (1%).

3. Especificações da função

- Licenciatura na área de secretariado e comunicação.
- Experiência em dactilografia via computador.
- Capacidade para classificar 10 documentos por minuto sem erro.
- Capacidade para produzir documentos e relatórios de elevada qualidade.
- Competência para trabalhar com pessoas.

Figura 12 Exemplo de Descrição de Funções (Adaptado de Gomes *et al.*, 2008, p. 165).

Segundo Cardoso (2005, p. 14), a descrição de funções é a “exposição objectiva e detalhada do posto de trabalho, a sua fotografia, implicando, nomeadamente o levantamento dos seus objectivos e tarefas que lhe estão associadas, o seu posicionamento no organograma da empresa, principais constrangimentos ao seu exercício, enquadramento remuneratório, etc”.

Como disse Chiavenato (1998, p. 301 - 302), a descrição de funções é um documento por escrito que detalhadamente explica a função, esse documento escrito insere-se no Manual de

Funções. Normalmente, este documento apresenta sempre os mesmo elementos, como podemos ver no quadro que Bilhim criou:

Identificação	Função, departamento, analista, data da análise e da verificação.
Sumário da função	De quem depende, o que tem de fazer, quem supervisiona e coordena, o que faz diariamente.
Atribuições e responsabilidades ligadas à função	Agenda de trabalho, Supervisão, Coordenação, manutenção, Realização.
Exigências e qualificações do executor ligadas à pessoa	São as características que o trabalhador deverá possuir para o bom desempenho da função.

Tabela 4 Elementos Constantes da Descrição de Funções (Bilhim, 2007, p. 225).

A Descrição de Funções é bastante importante, pois derivada “à polivalência requerida e à constante mudança” já não é só vista “como uma lista de tarefas inflexível e definitiva”, mas “acima de tudo, como um documento orientador” (Sousa *et al.*, 2006, p. 38). Caso esse documento contenha informação incorreta ou pouco informativa/explicita pode levar ao fracasso do colaborador, tal como Peretti (1998, p. 174) afirmou: “Uma parte importante dos fracassos, após um recrutamento ou uma rotação resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato.”

Ferreira *et al.*, (2015, p. 124 e 125) refere ainda que a qualificação de funções sempre foi a base para a questão salarial: “A qualificação de funções, que depende da análise do trabalho, pode ser realizada com recurso a diversos métodos (globais ou analíticos) e constituiu durante muitos anos a base da gestão de salários nas organizações” e que a descrição de funções “que é muitas vezes confundida com a análise e qualificação de funções, consiste na descrição exhaustiva dos conteúdos dos postos de trabalho.” (*Ibidem*, p. 125)

A descrição de funções como podemos perceber através dos autores referenciados tem bastante importância, possui “várias utilidades óbvias numa grande ou, até, média organização. Antes de mais, para o recrutamento e para a seleção de trabalhadores. Depois, para a respetiva



formação, avaliação, pagamento e promoção” (Silva, 2018, p. 44) e sendo um documento tão importante para a empresa também o é para o funcionário, é um documento que deve ser sempre entregue no ato de admissão para o colaborador perceber o que é espectável dele e do seu trabalho, por isso também o adicionamos ao nosso Kit de Acolhimento criado.

Silva (2018, p. 44) refere o mesmo “[...] a descrição de funções é útil para o trabalhador saber o que os restantes membros da organização esperam dele, para se situar na organização, para planear a sua evolução profissional.”

Esta é uma temática bastante importante no que concerne os Recursos Humanos. Como tal “[...] é preciso descrever e analisar os cargos para se conhecer seu conteúdo e especificações, para se poder administrar os recursos humanos neles aplicados.” (Chiavenato, 1998, p. 301). “[...] As necessidades básicas de recursos humanos para a organização – seja em quantidade, seja em qualidade – são estabelecidas através de um esquema de descrições e especificações de cargos.” (*Ibidem*). É importante realçar que “as descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.” (*Ibidem*).

A análise e descrição de funções é uma temática que tem bastante impacto numa pequena ou grande organização visto que está ligada a diversas áreas dos recursos humanos. É preciso ter noção que tudo está em constante evolução e com ela traz mudanças, cria impactos. Os dirigentes das organizações devem estar atentos às mudanças porque elas irão criar impactos nos postos de trabalho e assim a descrição de funções passa a estar desatualizada, daí também a importância de colocar data no documento: “não é por acaso que a descrição de funções deve ser datada. Efetivamente, nomeadamente em período rápido de mudança técnica e organizacional, a descrição de funções está sujeita a caducidade” (Silva, 2018, p. 191).

Começamos este tema com uma citação de Bilhim (2007, p. 2019), em que refere a emergência de novas funções “provocadas pela mudança tecnológica, quer pela adoção de novas formas de organização e gestão” assim como há funções que “desaparecem ou são objeto de subcontratação” (Silva, 2018, p. 191)

Esta temática é muito funcional, no sentido em que se for aplicada da forma correta irá trazer benefícios para a empresa como para o colaborador, porque este último pode cair de “paraquedas” numa empresa e não ter noção do que é-lhe pedido. Assim como a empresa terá uma maior capacidade de resposta quando necessitar de realizar um novo recrutamento e seleção,

pois o documento vai permitir-lhe perceber que tipo de individuo procura para que haja sucesso empresarial, tal como na formação, avaliação e remuneração, todos os dados recolhidos na análise e descritos depois são relevantes para todos os processos dos recursos humanos.

Posto isto, é importante que haja comunicação entre os departamentos das empresas de modo a comunicar as eventuais mudanças que a função possa ter sofrido para “prever alterações funcionais; dar conhecimento de alterações funcionais já verificadas” (Silva, 2018, p. 192).

## Capítulo III - Enquadramento metodológico

Este quarto capítulo procura apresentar a nossa questão de partida, que foi fundamental para o início da nossa investigação e resolução da problemática existente na instituição em causa. Relativamente à nossa problemática, o nosso tema foi o Processo de Acolhimento e Integração do novo funcionário e a Análise e Descrição de Funções, temas relevantes na área dos Recursos Humanos e que estão interligados. Abordamos ainda os objetivos gerais e específicos formulados, assim como a metodologia adotada para a concretização do nosso projeto.

### 3.1 Pergunta de Partida

Antes de iniciarmos a nossa investigação levantamos a seguinte pergunta de partida: Quais as políticas e as práticas de Recursos Humanos adotadas nos processos de acolhimento e socialização e análise e descrição de funções na organização?

#### 3.1.1 Objetivos gerais

De seguida, formulamos três objetivos gerais, que foram concretizados ao longo do estágio curricular, sendo eles os seguintes:

- Reconstruir o Processo de Acolhimento e Socialização Organizacional;
- Reestruturar o Processo de Análise e Descrição de Funções de cada setor;
- Desenvolver competências teórico-práticas na área da Gestão de Recursos Humanos.

#### 3.1.2 Objetivos específicos

Tendo em conta os três objetivos gerais de investigação e para facilitar a compreensão e intervenção na organização, elaboramos objetivos específicos:

- Renovar o novo Processo de Acolhimento;

- Reconstruir o Manual de Acolhimento;
- Reestruturar o Organograma da empresa;
- Analisar as respetivas funções, verificando o que está em falta na descrição das mesmas;
- Descrever as funções analisadas;
- Atualizar o Manual de Funções;
- Colaborar nas atividades do departamento dos Recursos Humanos;
- Aprofundar conhecimentos teóricos na área da Gestão de Recursos Humanos.

### 3.2 Conceito de paradigma

Paradigma é um modelo ou padrão que serve de exemplo para outras investigações, “que cumpre os propósitos de unificar os conceitos, pontos de vista, a pertença a uma identidade comum e o de legitimar a investigação através de critérios de validade e interpretação” (Coutinho, 2011, p. 9). Existem três paradigmas: o positivista, o compreensivo-interpretativo e o socio-crítico (Morgado, 2012, pp. 39 – 53). Para a nossa investigação utilizaremos o paradigma compreensivo de carácter qualitativo e com menos intensidade o positivista.

#### 3.2.1 Definição do paradigma compreensivo-interpretativo

Face ao nosso objeto de estudo, adotamos o paradigma compreensivo-interpretativo de carácter qualitativo por se enquadrar numa posição relativista possibilitando ver para além do visível e objetivável.

O paradigma compreensivo-interpretativo, também denominado por hermenêutico, naturalista, qualitativo ou construtivista, pretende “[...] substituir as noções científicas de *explicação*, *previsão* e *controlo* do paradigma positivista pelas de *compreensão*, *significado* e *acção*.” (Coutinho, 2011, p. 16), pois “emerge associado às críticas feitas ao positivismo e insere-se numa corrente interpretativa cujo interesse se centra primordialmente no estudo dos significados das (inter)ações humanas e da vida social” (Morgado, 2012, p. 41).

Este paradigma tem como fundamento teórico a “fenomenologia, o interacionismo simbólico e a antropologia” cuja natureza da realidade é “múltipla, dinâmica, construída, holística, divergente, interna e subjetiva”, o que nos vai permitir “compreender, interpretar, descobrir significados e colocar hipóteses de trabalho” (Coutinho, 2011, p. 21).

### 3.3 Investigação de caráter qualitativo

Como afirmamos anteriormente, a nossa investigação é qualitativa, embora seja um tipo de investigação relativamente recente na área da educação, “possui uma longa e rica tradição. As características desta herança auxiliam os investigadores qualitativos em educação a compreender a sua metodologia em contexto histórico.” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 19)

Estes mesmos autores Bogdan & Biklen (1994, pp. 47-50) classificam a investigação qualitativa em cinco pontos cruciais para a nossa pesquisa e eleição da mesma:

1. *“Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. [...]”*
2. *“A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números. Os resultados escritos da investigação contêm citações com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. Os dados incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos, documentos pessoais, memorandos e outros tipos de registo. [...]”*
3. *“Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. [...]”*
4. *“Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. Não recolhem dados ou provas com o objetivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. [...]”*
5. *“O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. [...]”*

Após a apresentação destes cinco pontos e do nosso tema, não faria sentido optar por uma investigação quantitativa. O nosso objetivo de início ao fim ao longo do estágio/projeto foi

estudar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, assim como o processo de análise e descrição de funções para colmatar as necessidades da instituição. A partir daí, o método e as técnicas de recolha de dados apresentados de seguida vão ao encontro do nosso objetivo.

### **3.4 Conceito de método**

Antes de anunciar o método que elegemos para a nossa pesquisa acreditamos ser relevante apresentar o conceito de método isolado.

Daniel Bertaux (1986, pp. 265-275) afirma que o método “[...] é também o método de pensar e a articulação entre reflexões e observações, observações e reflexões, reflexões e escrita” e refere que “o verdadeiro instrumento do sociólogo, não é mais o seu questionário ou a sua grelha de observações; é a sua mente e o que ela contém de cultura sociológica, antropológica, política e histórica” e deste modo surge “a pertinência das suas reflexões e das suas observações”.

Método em investigação “é sinónimo do percurso a desenvolver e, conseqüentemente, indissociável do conhecimento a produzir (Casa-Nova, 2009, p. 51) e a sua escolha é importante, “não é algo que se realize independentemente da construção do objeto de estudo, encontrando-se pelo contrário subordinado às dimensões de análise presentes nesse objecto e, conseqüentemente, à sua concretização” (*Ibidem*, p. 49). Como tal, escolhemos o Estudo de Caso como método da nossa investigação e passaremos a explicar o porquê no seguinte ponto.

#### **3.4.1 Estudo de caso**

Para a realização do estágio e conseqüentemente da nossa investigação seleccionamos o método estudo de caso devido à sua capacidade de nos dar “uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em tão pouco tempo (...)” (Bell, 1997, p. 23).

Para James McKernan (1999, p. 96) o estudo caso “é uma técnica apropriada para procurar explicar os aspetos pertinentes de um dado acontecimento ou situação, podendo

proporcionar informação específica sobre um projeto, uma inovação ou de um acontecimento durante um período de tempo prolongado”. Posto isto, o nosso estudo de caso será o acolhimento e integração, assim como a análise e descrição das funções de uma empresa têxtil.

Coutinho (2011, p. 293) afirma que a melhor característica que diferencia o estudo caso de outras metodologias é “o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.” Esta entidade pode se quase tudo, “um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação”, “uma decisão, uma política, um processo, um incidente ou um acontecimento imprevisto”.

O estudo caso, “tal como a expressão indica, examina-se o “caso” (ou um pequeno número de “casos”) em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, recorrendo-se para isso todos os métodos que se revelam apropriados (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, cit. Coutinho & Cavas 2002, p. 223).

Segundo Yin (2005, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.” O autor acrescenta ainda que a investigação de estudo de caso

“enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.” (Yin, 2005, p. 32 e 33)

O estudo de caso “trata-se de muito mais que uma história ou descrição de um acontecimento ou circunstância” (Bell, 1997, p. 23), visto que gera conhecimento “mais concreto e mais contextualizado, isto é, um conhecimento que resulta do estudo de uma situação/fenómeno específico em que se privilegia a profundidade de análise em detrimento da sua abrangência.” (Morgado, 2012, p. 57)

O estudo de caso tem sido crescentemente adotado na área da investigação em educação por “permitir deslindar, examinar e compreender de forma holística e no contexto em que ocorrem determinados fenómenos, acontecimentos e/ou situações mais complexas.” (Morgado, 2012, p.

8). Para além destas características, podemos salientar que é uma “estratégia investigativa através da qual se procuram analisar, descrever determinados casos particulares (de indivíduos, grupos ou situações), podendo posteriormente encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações.” (Lessard-Hebert *et al.*, 2005, p. 56 e 57).

O estudo de caso pode ser um estudo de um caso “seja ele simples e específico, como o de uma professora competente de uma escola pública, ou complexo e abstrato, como o das classes de alfabetização (CA) ou o do ensino noturno” (Lüdke e Marli 1986, p. 17). Os mesmos autores afirmam que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter os seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo” e este pode ser “similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse próprio, singular.” (Lüdke e Marli, 1986, p. 17). Salientam ainda que o caso “incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações.” (Lüdke e Marli, 1986, p. 17).

Stake (1999, p. 58) considera que “estamos perante um método de investigação que permite, em simultâneo, identificar e compreender as particularidades e os aspectos comuns que distintos casos possam exibir” devido a quatro características que o autor apresenta na sua obra: estudo holístico, estudo empírico, trabalho interpretativo e estudo empático (p. 45 e 50):

Estudo holístico	“Tem em conta a globalidade do contexto; procura compreender o objeto do estudo em si mesmo e não tanto em que se diferencia de outros.”
Estudo empírico	“Trata-se de um trabalho de campo que se nutre de uma significativa recolha de informações, por diversos meios, do qual se destaca a observação. Além disso, procura evitar-se qualquer tipo de intervencionismo esforçando-se por ser o mais naturalista possível”.
Trabalho interpretativo	“Já que se apoia preferencialmente a intuição. O investigador mantém-se atento a qualquer acontecimento que se configure relevante para a compreensão do problema em estudo. Perfilha a ideia de que a investigação deve sustentar-se na base de uma interação entre o investigador e o sujeito.”



Estudo empático	“Considera a intencionalidade dos atores, procurando ter em conta os seus esquemas de referência e os seus valores; embora delineado previamente, o processo de investigação reestrutura-se em função de novas realidades que possam surgir.”
-----------------	---

Tabela 5 As quatro caraterísticas do Estudo Caso (Stake, 1999, p. 49 e 50): Fonte própria.

Posto isto, o nosso estudo de caso foi o processo de acolhimento e integração e a análise e descrição de funções numa empresa têxtil (caso).

### 3.5 Técnicas de Recolha de Dados

Existem várias técnicas de recolha de dados, mas optaremos pela observação não participante, análise documental, entrevistas semiestruturadas individuais e/ou em grupo e inquérito por questionário, sem que a última técnica não foi levada em implementada.

#### 3.5.1 Entrevistas

A entrevista “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134, cit. Morgan, 1988).

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” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

Morgado (2012, p. 74) refere que

“as entrevistas semiestruturadas são muito utilizadas, uma vez que, sem coartar a possibilidade de imprimir alguma diretividade ao processo, garantem uma confortável margem de liberdade aos inquiridos e permitem abordar assuntos do seu interesse, sem deixar de respeitar os seus quadros de referência. Como técnica de recolha de informação, as entrevistas permitem obter material

pertinente para compreender, ou mesmo justificar, não só os discursos dos atores mas também algumas atitudes e comportamentos que assumem nos seus contextos de trabalho.”

Bell (1993, p. 137) aborda “a grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisa que o inquirido nunca poderá fazer.”

Para recolher os dados optamos pela entrevista semiestruturada porque é flexível, não impõe limites e com a utilização de um guião o entrevistado não foge do objeto de estudo. É também mais adequada para o caso de haver colaboradores com baixa qualificação.

Esta técnica de recolha de dados foi aplicada de duas formas relativamente à temática da Análise e Descrição de Funções: entrevista individual às chefias do polo A da empresa do sector da Tecelagem e aos trabalhadores seleccionados pela chefia derivado à sua experiência e anos de casa dos mesmos sectores. Os guiões criados para a investigação encontram-se nos apêndices 1 e 2 e as respetivas transcrições das 31 entrevistas realizadas no apêndice 10.

De seguida, apresentamos uma tabela relativa ao calendário das nossas entrevistas, em que apresentamos o sector, a função e a data em que a entrevista foi realizada. Não nos foi possível entrevistar um sector de cada vez como gostávamos, pois, a produção da empresa não podia parar. Deste modo, e tendo em conta as circunstâncias fomos entrevistando os colaboradores quando havia oportunidade de uma pequena paragem do seu trabalho. Três entrevistas foram realizadas apenas em junho devido ao fluxo e volume de trabalho.

<b>Sector</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>
Tecelagem	Responsável de Turno	25/03/2019
Tecelagem	Tecelão	25/03/2019
Tecelagem	Tecelão	25/03/2019
Tecelagem	Afinador	25/03/2019
Tecelagem	Afinador	25/03/2019

Tecelagem	Atador de Teias	25/03/2019
Encolagem	Engomador	25/03/2019
Tecelagem	Atador	26/03/2019
Revista	Revistador	26/03/2019
Revista	Auxiliar	26/03/2019
Armazém de Fio	Auxiliar de Armazém	26/03/2019
Armazém de Felpo	Fiel de Armazém	26/03/2019
Bobinagem	Bobinador	26/03/2019
Bobinagem	Bobinador	26/03/2019
Urdissagem	Urdidor	26/03/2019
Urdissagem	Urdidor	26/03/2019
Encolagem	Engomador	27/03/2019
Armazém de Fio	Cargas e Descargas	27/03/2019
Armazém de Fio	Auxiliar de Armazém	27/03/2019
Armazém de Felpo	Responsável	27/03/2019
Armazém de Felpo	Auxiliar de Armazém	27/03/2019
Sectores da Produção	Encarregado Geral	28/03/2019
Revista	Responsável do Planeamento	28/03/2019
Revista	Responsável	28/03/2019
Armazém de Fio	Responsável	28/03/2019
Bobinagem	Responsável	28/03/2019

Urdissagem	Responsável	28/03/2019
Urdissagem	Sub-Responsável	28/03/2019
Controlo de Produção	Controlador de Produção	17/06/2019
Controlo de Produção	Auxiliar de Produção	17/06/2019
Controlo de Qualidade	Controlador de Qualidade	17/06/2019

Tabela 6 Calendarização das entrevistas realizadas: Fonte própria.

### 3.5.2 Inquérito por questionário

Para a concretização do nosso projeto e ao que concerne a temática do Processo de Acolhimento e Integração, achamos que devíamos criar um elemento de avaliação para perceber a eficácia e avaliar o mesmo processo.

No que concerne à avaliação do Processo de Acolhimento, o inquérito por questionário distintos porque será individual tanto ao colaborador como à chefia, de modo a obter comparações. Estava previsto projeto de estágio a aplicação do inquérito por questionário mas durante o estágio infelizmente não houve entradas de novos colaboradores, e como tal não houve oportunidade para aplicar o Processo de Acolhimento e Integração, nem de o avaliar. Contudo, o processo apresentado à empresa foi aprovado pelo Diretor do Departamento de Recursos Humanos da empresa.

Um inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 188).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2017, p. 188) “o inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados muito utilizada no domínio da investigação” e “o inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem”.

O nosso objetivo com o inquérito por questionário era “obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações” (Bell, 1997, p. 26) para conseguirmos perceber se o Processo de Acolhimento e Integração estava adequado à população em questão ou que ajustes deveriam ser feitos para aumentar o sucesso do mesmo. Os inquéritos por questionário podem ser visualizados nos apêndices nº4 e 5.

### 3.5.3 Observação não participante

Durante o nosso estágio optamos pela observação não participante e observamos o cotidiano e as atividades do Departamento de Recursos Humanos.

A observação é uma das técnicas de recolha de dados. Optamos pela observação não participante, modalidade de observação em que o investigador “se limita a observar e recolher informações, não interagindo nem intervindo com o grupo em estudo” (Morgado, 2013, p. 91).

Ketele & Roegiers (1998, p. 22) abordam a observação na sua obra, mas acham curioso “que a maior parte dos especialistas que utilizaram amplamente a observação ou escreveram sobre ela” e “não tenham tentado dar uma definição”. Alguns autores tentaram definir a observação, no entanto, “em certos aspectos, pouco satisfatórias: específicas e unívocas no seu enunciado, são depois utilizadas de maneira equivoca, com atribuição de um valor geral ao particular” (*Ibidem*, sublinhado no original).

### 3.5.4 Análise Documental

Bell (1997, p. 101) afirma que “a maioria dos projectos de ciências da educação exige a análise documental”, muitas vezes “servirá para completar a informação obtida por outros métodos”, outras vezes “constituirá o método de pesquisa central ou mesmo exclusivo”.

Segundo Coutinho (2011, p. 299) a análise documental, também apelidada pela autora de pesquisa documental, “deve constar no plano de recolha de dados”, seja cartas, comunicados, jornais, etc., e estes documentos devem ser analisados “para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações”, pois “retratam a realidade”.

Para Lessard-Hébert *et al.*, (2005, p. 143) esta técnica de recolha de dados é uma “espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou a uma situação, corresponde de um ponto de vista técnico, a uma observação de artefactos escritos”.

Por outras palavras, é uma “técnica de investigação para fazer inferências válidas e repetíveis a partir dos dados e em relação ao seu contexto” (Krippendorff, 1980, p. 21).

Durante o estágio na instituição tivemos acesso a documentos internos como o manual de acolhimento, o processo de acolhimento, o código de ética e conduta e o manual de funções, documentos essenciais para realizar a nossa investigação.

### 3.6 Tratamento e análise de dados

Como realizamos entrevistas individuais, utilizaremos a análise de conteúdo para analisar os dados porque nos permite tratar um grande número de dados, tendo em conta que no total foram 31 entrevistas.

Na nossa análise de conteúdo determinaremos as unidades de análise: unidades de registo e unidades de conteúdo. Krippendorff (1980, p. 21) afirma que é uma “técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto” de forma indireta e não obstrutiva que ajuda para tratar elevados volumes de dados.

Segundo Coutinho (2011, p. 193) a análise de conteúdo é:

“uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto (ou material audiovisual), por forma de desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior [...] A ideia básica é a de que signos/símbolos/palavras – as unidades de análise -, podem representar aspectos de uma teoria que se pretende testar.”

Para Carmo e Ferreira (1998, p. 257), as unidades de registo são como “segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria” e a unidade de contexto “constitui o segmento mais longo de conteúdo que o investigador considera quando caracteriza uma unidade de registo [...]”.

Tendo em conta que pretendemos avaliar o processo de acolhimento e integração, criamos um inquérito por questionário cujo seus dados seriam tratados com o recurso ao programa estatístico SPSS. Como não houve nenhum novo ingresso na instituição não tivemos a possibilidade de colocar em prática o processo criado, tal como não tratamos qualquer dado realizado com esta técnica de recolha de dados.

Segundo Coutinho (2011, p. 158) “o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os seus resultados em instantes.”

### **3.7 Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo**

No âmbito da investigação e do estágio realizado podemos destacar dois tipos de recursos utilizados, os recursos bibliográficos e os materiais.

Os recursos bibliográficos sem dúvida que foram os mais importantes. Para uma investigação desta foi preciso compreender e conhecer pormenorizadamente os temas que seriam o alvo de estudo para otimizar o nosso contributo na instituição, não esquecendo a parte metodológica porque sem ela não é possível levar a cabo um projeto destes.

Como recursos materiais utilizamos um computador e um tablet para a gravação das entrevistas. A instituição disponibilizou uma secretária para trabalharmos, internet, papel e impressora.

Com a ajuda da instituição não houve muitos gastos financeiros, inclusive o Acompanhante de Estágio disponibilizou-me livros que tinha em sua posse de Recursos Humanos.

Relativamente às limitações do nosso processo, teremos que salientar as entrevistas porque não ocorreram como tínhamos planeado, tivemos que esperar que houvesse oportunidade para as realizar e intercalar sectores, o que dificulta a compreensão. Percebemos que o têxtil tem imensos termos específicos que mesmo os colaboradores não conseguem explicar por palavras, torna-se tudo tão mecânico no sector da produção que foi realmente complicado perceber as tarefas dos trabalhadores. Assim como um colaborador apesar de estar localizado num sector do

organograma, acaba por desempenhar funções e possuir responsabilidade de outros sectores porque todos os sectores dependem uns dos outros e acabam por ser polivalentes.

### **3.8 Atividades da intervenção/investigação desenvolvidas ao longo do estágio**

Antes de iniciarmos o nosso estudo, começamos por realizar uma pesquisa documental relativa à instituição em causa para percebermos em que ponto a empresa se encontrava a nível do Processo de Acolhimento e Integração, como a nível da Análise e Descrição de Funções. Posteriormente, começamos com a pesquisa bibliográfica relativa aos nossos temas que nos ajudou a escolher qual método que seria o mais indicado para a nossa investigação, assim como a nível de técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos.

O primeiro tema que começamos a trabalhar foi o Processo de Acolhimento e Integração. Elaboramos um Processo de Acolhimento, no qual restructuramos o Manual de Acolhimento, o Manual de Código de Ética e Conduta, definimos um Kit de Acolhimento que seria entregue ao novo colaborador e criamos uma avaliação da sua Integração através de um inquérito por questionário, também elaborado por nós.

A pedido do Departamento de Recursos Humanos elaboramos um documento com os nomes do colaboradores, sectores e funções, a qual eles apelidaram de organograma de produção. Através dele, construí um organograma da instituição apresentado no Capítulo 2. Participei em algumas atividades do Departamento de Recursos Humanos como a organização de cartões de desconto de combustível com um dos protocolos criados, assim como na organização e entrega do vestuário de trabalho aos colaboradores.

Depois de terminado o primeiro tema, ficamos a aguardar que pudesse ser implementado e avaliado posteriormente, mas infelizmente não foi possível devido à inexistência de novas entradas na empresa.

Posto isto, começamos por tentar perceber o Manual de Funções existente e focamo-nos no Núcleo A, nosso alvo de estudo. Recolhemos toda a informação, falamos com o Diretor de Recursos Humanos e Encarregado Geral para planear as entrevistas, ambos elegeram os colaboradores com mais antiguidade para que a informação fosse mais concreta. Elaboramos dois



guiões de entrevistas, um direcionado para os colaboradores e outros para as chefias/responsáveis para percebermos os dois lados. Após a aplicação das entrevistas, começamos a fazer a transcrição das mesmas para uma posterior análise documental e reestruturação do Manual de Funções.

Ao longo do estágio estivemos sempre em contacto com o Acompanhante de Estágio e com a Orientadora de Estágio para que pudéssemos ajudar a instituição e colmatar as suas necessidades.

### 3.9 Calendarização/fases da intervenção/investigação

Na seguinte tabela apresentamos uma calendarização das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular:

Calendarização	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul	Ago	Set
Integração e Acolhimento na Empresa												
Revisão da Literatura												
Reunião com o Orientador												
Reunião com o Acompanhante												
Análise Documental												
Observação não participante												
Elaboração do Manual de Acolhimento												
Elaboração do Processo de Acolhimento												
Elaboração Inquérito por questionário												
Realização do Pré-teste												

Reconstrução do Organograma												
Elaboração de um Guião de Entrevistas												
Realizar Entrevistas												
Transcrição das Entrevistas												
Realizar Análise de Conteúdo												
Elaboração da análise e descrição de funções												
Redação do Relatório de Estágio												

No próximo Capítulo IV - Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação de estágio -, iremos de igual forma refletir sobre o nosso período de estágio, atividades que presenciamos e participamos, assim como a discussão dos dados levantados.

## Capítulo IV - Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação de estágio

Após a compreensão dos conceitos de acolhimento e integração, socialização, cultura organizacional e análise e descrição de funções percebemos a importância dos mesmos e da ligação que existe entre eles. Depois de analisar e fundamentar ambas temáticas com diversos autores, apresentamos a metodologia adotada e igualmente fundamentada em autores da área e assim percebemos que era a mais indicada para a nossa investigação.

De seguida, neste capítulo vamos apresentar e discutir os dados empíricos da nossa investigação/intervenção com base nos objetivos gerais e específicos propostos.

Primeiramente, vamos abordar o nosso projeto de intervenção na área do acolhimento e socialização, no qual vamos apresentar o processo criado, tal como a avaliação que deixamos como sugestão para a instituição implementar, assim como a nossa reestruturação do manual de acolhimento e manual de ética e conduta.

Seguidamente, vamos referenciar o nosso trabalho relativamente à análise e descrição de funções. Primeiro, apresentamos o organograma da empresa que criamos e explicar os procedimentos para a realização das entrevistas – técnica escolhida para a realização do Manual de funções do Departamento de Produção. Posteriormente, vamos apresentar duas fichas de funções de uma determinada categoria profissional e refletir sobre o processo das entrevistas e sua análise nestas duas funções. No presente relatório apenas iremos apresentar duas fichas, no entanto, é importante salvaguardar que realizamos entrevistas para várias funções, mas, tendo em conta a dimensão do relatório, fizemos esta opção.

Sem dúvida que é importante que haja esta mesma reflexão, pois sem ela não haveria a criação e implementação destes projetos que são fundamentais para qualquer departamento de recursos humanos.

É de salientar que todos os documentos criados por nós seguirão nos apêndices que mais tarde vamos enunciar.

## 4.1 O processo de Acolhimento e Integração dos recursos humanos

Não foi por acaso que trabalhamos este projeto, como referimos anteriormente, uma das necessidades da empresa era criar o processo de Acolhimento e Integração, embora possuíssem um Manual de Acolhimento, mas como lemos no capítulo referente à temática, o processo de Acolhimento e Integração não consiste apenas num manual, é muito mais que isso e tem bastante impacto na evolução organizacional e na vida pessoal e profissional dos indivíduos que nela trabalham.

Ao longo da nossa pesquisa percebemos que há um “grande número de casos em que não existe procedimentos formalizados. No entanto, também aqui se nota uma nítida evolução: as empresas que recorrem a programas de recrutamento começam a implementar procedimentos que facilitam a integração dos novos colaboradores” (Peretti, 1998, p. 239).

Sabemos que “o sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração” (Peretti, 1998, 238). Posto isto, a instituição em causa não tinha definido nenhum processo para acolher e integrar o recém-chegado e como tal criamos um dispositivo de acolhimento, que pode ser visualizado nos apêndices nº 7 e 8. Seguidamente, apresentamos o fluxograma do nosso dispositivo de Acolhimento e Integração, assim como um breve resumo do que significa cada etapa:



Figura 13 Fluxograma do Processo de Acolhimento e Integração. Fonte própria

Como podemos ver, dividimos o dispositivo de Acolhimento e Integração em cinco fases: Preparação; Acolhimento; Integração; Avaliação; Análise.

Na primeira fase – Preparação – definimos que antes de cada ingresso deverá ser preparado o *Kit de Acolhimento* (Documentação, Equipamentos de Proteção Individual e Vestuário), assim como a nomeação do *Coach*, elemento facilitador neste processo de integração do novo colaborador. Esta preparação é da responsabilidade do Departamento dos Recursos Humanos.

A segunda etapa – Acolhimento – baseia-se numa ação de formação para receber o novo colaborador. A ação consiste numa apresentação do vídeo da empresa e das instalações; regularização das formalidades administrativas e entrega do Kit: Manual de Acolhimento; Código de Ética; Documentação inerente à função; Equipamentos (EPI'S) e vestuário. Esta fase cabe ao responsável da área para a execução da mesma.

A terceira fase – Integração – consiste numa integração com uma reunião informal com o Superior Hierárquico, onde será apresentado o seu *Coach*, responsável pela fase juntamente com o responsável pelo setor. Após esta reunião, o trabalhador deverá ser familiarizado com o seu futuro posto de trabalho e apresentado aos colegas de equipa.

A quarta etapa – Avaliação – consiste na realização de um Inquérito por Questionário para ser efetuada a avaliação do processo de acolhimento e integração após dois meses da entrada. O departamento dos Recursos Humanos juntamente com o departamento da produção devem aplicar o instrumento de avaliação, aplicado com perguntas fechadas às chefias e novos colaboradores (ver apêndices nº4 e 5).

Por último – Análise - nesta última etapa serão recolhidos e analisados os dados obtidos durante a avaliação. Após a sua análise e caso o processo não tenha sido concluído, isto é, caso o colaborador não se sinta integrado, o departamento de recursos humanos e produção terão que se reunir para detetar e resolver o erro que não permitiu que o mesmo tenha sido bem integrado e deverá realizar-se posteriormente uma nova avaliação.

Um dos autores em que nos apoiamos para a criação deste processo de Acolhimento e Integração foi Peretii (1998, 240 - 241), como já mencionamos anteriormente “o período de integração dura mais que o simples período de acolhimento”, sabemos que o período de

experiência pode variar no tempo mas é fulcral, “pois após este período as duas partes podem rever a sua decisão” (*Ibidem*). Concluindo, “o acompanhamento da integração deve ser feito durante um largo período”, “este acompanhamento assenta normalmente nas entrevistas individuais realizadas a intervalos de tempos mais curtos: uma entrevista ao fim de 3 meses, 6 meses e um ano, por exemplo” (*Ibidem*).

Com base em Caetano & Vala (2002, p. 319) acreditamos que a presença de um *Coach* no processo de Acolhimento e Integração, é muito importante visto assumir o papel de monitor dando a formação técnica inicial necessária para que o novo colaborador possa desempenhar eficazmente as suas funções”. A figura de “tutor” não é nova e já existe há algum tempo, mas “só há pouco mais de uma década é que o seu papel tem sido objecto de estudo nas organizações, provavelmente devido ao crescente reconhecimento da sua importância na vida organizacional. Considera-se, actualmente, que o tutor assume um papel significativo no desenvolvimento profissional dos novos membros.” (Caetano & Vala, 2002, p. 318).

A escolha do *Coach* “poderá ser escolhido pela hierarquia do novo membro, pelo Departamento de Recursos Humanos ou, mesmo, pelo Director Geral. Em certos casos, ele será a própria hierarquia” (Caetano & Vala, 2002, p. 319).

Quando chegamos ao local de estágio, um dos primeiros documentos que nos foi permitido aceder foi o Manual de Acolhimento e, nesse mesmo momento, percebemos que não era adequado aos colaboradores existentes na empresa. O Manual de Acolhimento da empresa já não era atualizado desde 2017 e contava com 47 páginas de texto corrido, sem qualquer elemento atrativo para que o colaborador pudesse realizar uma leitura esclarecida. É de salientar que logo nos primeiros dias, percebemos que ninguém lia o manual porque faziam perguntas que estavam respondidas no mesmo. Temos de admitir que até para nós foi difícil e o consideramos como uma “literatura pesada” tendo em conta o peso normativo que possuía. Sendo que o Manual de Acolhimento é um elemento importante para o recém colaborador, transmitimos a nossa opinião sobre o mesmo ao Diretor dos Recursos Humanos, que era também o nosso Acompanhante de Estágio que nos solicitou que propuséssemos uma reformulação ao Manual de acolhimento.

Para Sousa *et al.*, (2006, p. 80) o manual de acolhimento é “um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades”, que

“(1) facilita a inserção do indivíduo na organização; (2) acelera a sua adaptação à empresa e aprendizagem dos elementos básicos necessários a um bom desempenho; (3) evita desperdícios de tempo, seja no próprio ou nos membros organizacionais a que ele solicitaria auxílio se possuísse a informação; (4) previne a ocorrência de comportamentos indesejados; (5) impede que o indivíduo se comporte de determinadas maneiras alegando, depois, desconhecimento das normas e regras da organização” (Cunha *et al*, 2010, p. 348).

Consideramos que o Manual de Acolhimento estava mais direcionado para a empresa do que para o colaborador e, portanto, propusemos realizar um livro atrativo com menos texto, com a introdução de imagens diversificados de modo a simplificar o processo e decidimos retirar determinadas informações que achávamos desnecessárias. Sugerimos também que na elaboração do Kit fosse ofertada algum tipo de lembrança relacionada com a instituição de forma a dar as boas vindas ao novo trabalhador. Contudo, devido aos custos financeiros acabamos por criar simplesmente um documento sendo que a ideia do livro e a lembrança ficaram sem efeito.

Inicialmente, tendo a ideia de criar um livro ou uma revista, utilizamos a aplicação PowerPoint pela facilidade de ilustrar e ajustar o texto, tornando então o nosso Manual de Acolhimento mais dinâmico e atrativo para que futuramente possa também ser usado para apresentações aos novos colaboradores.

Começamos por abordar que o índice do Manual de Acolhimento da empresa. Para além de contar com 47 páginas, contava com um índice também muito extensivo e muito burocrático. Foi por aí que começamos, colocamo-nos no lugar do recém colaborador e pensamos qual seria a informação que seria importante assim como as informações relativamente às normas da empresa.

Segundo Caetano & Vala (2002, p. 317) para construir um Manual de Acolhimento deve-se “procurar-se o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação” e “incluir apenas a informação indispensável para o novo colaborador se sentir integrado na organização, evitando-se criar um documento que, por ser demasiado extenso, se torne pouco apelativo” (*Ibidem*).

Depois de selecionada a informação que iríamos trabalhar e apresentar, pensamos em criar títulos apelativos e mostrar que o nosso Manual de Acolhimento era útil para o trabalhador.

Acrescentamos ainda informação fundamental para o colaborador como os apoios recentemente criados pela empresa como o Apoio à Natalidade, Seguro de Saúde que abrange a família, Apoio à Vigilância dos Filhos e ainda Protocolos e Parcerias que oferecem descontos aos funcionários. Acreditamos que é uma forma de conectar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais de quem trabalha na empresa e dar a conhecer a responsabilidade social da empresa.

Apresentamos, então, o nosso índice do Manual de Acolhimento:



The image shows a dark teal background with white text for the index. The title 'Índice' is centered at the top. Below it, three main sections are listed: 'Capítulo 1: A Nossa História', 'Capítulo 2: Regulamentos e Orientações', and 'Capítulo 3: A Pensar em Si'. Each section contains a list of sub-topics with their corresponding page numbers. A small number '7' is visible in the bottom right corner of the image area.

<b>Índice</b>	
<b>Capítulo 1: A Nossa História</b>	<b>8</b>
1.1. Missão, Visão e Valores	13
1.2. Esquema Organizacional e de Gestão	15
1.3. A Certificação: Qualidade, Responsabilidade Social e Ambiental	16
1.4. Formação Profissional	20
<b>Capítulo 2: Regulamentos e Orientações</b>	<b>23</b>
2.1. Código de Conduta	25
2.2. Adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade	26
2.3. Controlo de Presenças	27
2.3. Contrato Coletivo de Trabalho (CCT)	27
2.4. Vestuário e Equipamento de Proteção Individual	28
2.5. Férias e Faltas	28
2.6. Acidentes de Trabalho	31
<b>Capítulo 3: A Pensar em Si</b>	<b>33</b>
3.1. Serviço de Medicina no Trabalho	35
3.2. Apoio à Natalidade	35
3.3. Seguro de Saúde	35
3.4. Política de Sugestões e Reclamações	37
3.5. Apoio à Vigilância dos Seus Filhos	38
3.6. Protocolos e Parcerias com Outras Entidades	38

Figura 14 Índice do Manual de Acolhimento. Fonte própria.

O nosso Manual de Acolhimento conta apenas três capítulos, 44 páginas, sendo que 13 contém texto e esquemas para uma fácil leitura e compreensão e diversas imagens alusivas ao trabalho da empresa (essencialmente os produtos da empresa). Sentimentos que está bastante atrativo e simples, cheio de cor e informação pertinente, tal como poderão ver no apêndice nº 9,



embora por questões de confidencialidade e garantia do anonimato decidimos retirar determinadas imagens e informação, inclusive páginas que pudessem identificar a instituição em causa.

O Manual de Acolhimento está dividido em três capítulos: “A Nossa História”, “Regulamentos e Orientações” e “A Pensar em Si”.

O primeiro capítulo - “A Nossa História” - está dividido em quatro pontos: o primeiro corresponde a uma síntese da história da instituição, missão, visão e valores da mesma; no segundo ponto apresentamos o organograma institucional; o terceiro ponto aborda a certificação, qualidade e responsabilidade social ambiental da empresa; o último e quarto ponto corresponde à formação profissional e a importância que esta tem para a empresa e progressão.

O segundo capítulo - “Regulamentos e Orientações” – possui sete pontos que abordam o código de conduta, a adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade, vestuário e equipamentos de proteção individuais obrigatórios, férias e faltas, controlo de presenças e o Contrato Coletivo de Trabalho, assim como proceder em caso de algum acidente de trabalho.

O terceiro capítulo - “A Pensar em Si” – apresenta cinco apoios que o colaborador tem por trabalhar na empresa: o direito a serviço de medicina no trabalho, apoio à natalidade, seguro de saúde, direito à sugestão e reclamação, apoio à vigilância dos filhos e diversos protocolos e parcerias que oferecem descontos aos colaboradores e família direta.

Relativamente à aplicação do dispositivo de Acolhimento e Integração, não nos foi possível aplicar porque durante o nosso tempo de estágio não houve nenhum ingresso. Deixamos o nosso contributo para que futuramente a instituição o aplique e avalie com os inquéritos que criamos.

O Manual de Ética e Conduta, apelidado *Código de Ética - Políticas de combate à Discriminação, Assédio e Violência no Trabalho* foi atualizado e tentamos que fosse mais prático e simples, como o nosso Manual de Acolhimento, simplesmente fizemos uma revisão da informação e de imagem. O mesmo acontece que o documento anterior, podem verificá-lo no apêndice nº 10, mas com pequenas partes ocultadas para manter o anonimato.

O *Código de Ética - Políticas de combate à Discriminação, Assédio e Violência no Trabalho* “visa estabelecer os princípios e regras a observar na empresa constituindo-se como padrões de conduta pessoal e profissional para prevenção e combate do assédio no trabalho” (*In* Manual de

Ética e Conduta da Empresa), de acordo com a alínea k) do n° 1 do artigo 29° do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n° 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações aprovadas pela Lei n° 73/2017, de 16 de agosto.

#### **4.2 Análise e Descrição de Funções**

O nosso segundo nível de intervenção de estágio passou pela atualização do Manual de Funções. O Manual de Funções existia, contudo, o Departamento de Recursos Humanos desejava atualizá-lo devido à rotatividade de pessoas e surgimento de novas tecnologias e máquinas.

A instituição congrega cerca de 600 pessoas e estão divididas por diferentes polos e setores. Sendo assim, foi pedido nos centrarmos no pólo onde nos localizamos - o Núcleo A -, e fazer uma análise ao setor de produção. Para tal, achamos conveniente criar um organograma que nos ajudasse a perceber a composição da instituição, como apresentamos no 1º capítulo na Figura nº1.

De seguida, planeamos entrevistar o Departamento de Produção do Núcleo A, em que envolvia os seguintes setores: Controlo de Produção e Planeamento e Gestão da Produção; Controlo de Qualidade; Tecelagem e Manutenção; Armazém de Fio; Encolagem; Urdissagem; Revista; Bobinagem; Armazém de Fio.

O Diretor dos Recursos Humanos, juntamente com o Encarregado Geral, selecionou as pessoas mais indicadas para procedermos às entrevistas. Tentamos sempre que possível entrevistar duas pessoas por função, na inexistência de mais que uma, entrevistamos a que havia. Sendo que é uma empresa que possui três turnos trabalho (Turno Normal, Primeiro Turno, Segundo Turno e Terceiro Turno), optaram por também escolher pessoas que estavam presentes durante o horário de estágio, posto isto, entrevistamos 31 pessoas do Turno Normal, Primeiro Turno e Segundo Turno.

Decidimos que o mais correto era entrevistar não só a “mão de obra” como também os seus superiores para comparar as informações das tarefas e responsabilidades. Com esse objetivo, criamos dois guiões de entrevistas, um para o colaborador e outro para a chefia que teria de falar da sua função, mas também das pessoas pelas quais estava responsável (consultar nos apêndices nº 1 e 2).

Os nossos guiões de entrevistas estão divididos em três partes: Dimensão Organização; Descrição da Função e Análise da Função.

A maior dificuldade na realização das entrevistas foi o desconhecimento dos termos técnicos do setor têxtil e, como tal, tínhamos planeado um seguimento de entrevistas, como por exemplo, entrevistar duas pessoas da mesma função e só depois passar para a outra função ou até mesmo para outro setor. Tal não foi possível, é uma empresa que não pode parar a sua produção e tivemos de entrevistar as pessoas que naquele momento estavam mais disponíveis.

Para trabalhar este projeto optamos pela entrevista semiestruturada por ser mais flexível e evitar fugas de informação, no entanto, tendo em conta a baixa qualificação dos colaboradores e tornou-se ainda mais complicado para eles transmitirem a informação que queriam, não conseguiam explicar-se e sentimo-nos pressionados no tempo também. Sendo que nós desconhecemos os termos do setor em causa, tentamos procurar por meio de desenhos e gestos uma maior compreensão para ambos.

Como podemos verificar nem sempre foi possível levar a cabo a nossa ideia na organização das entrevistas e, por isso, selecionamos a função de Tecelão, das mais importantes e fulcrais para a empresa, para entrevistar neste capítulo, também por terem sido realizadas no mesmo dia, tal como desejávamos. Para a nossa descrição de função, como mencionamos, selecionamos a função de Tecelão, utilizamos a entrevista 2 e 4 para a sua concretização.

Antes de apresentarmos a descrição de função que criamos, achamos oportuno apresentar a descrição de função:

“conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidade de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização” (Bilhim, 2007, p. 221).

A análise de funções fornece informação “das *tarefas* que, no seu conjunto, representam uma *função profissional* (conteúdo funcional), eventualmente divididas em *tarefas principais* e *tarefas acessórias*”; “do nível de *responsabilidade* dessa função profissional por recursos financeiros, trabalhadores, equipamentos, materiais, dados, processos e segurança”; “do âmbito das *relações funcionais*, dentro e fora da organização”; “das *exigências* da função profissional em termos físicos e mentais (competências e interesses), de formação escolar e profissional de

experiência e de eventuais títulos profissionais”; “do *ambiente* natural e social onde se concretiza o trabalho” (Silva & Reis, 20018, p. 184 e 185).

Deste modo, a descrição de funções “é o resultado da análise de funções e consiste no registo permanente das características-chave de uma função profissional. Dito por outras palavras, define um dado *perfil profissional*” (Silva & Reis, 20018, p. 185) e “é útil para o trabalhador saber que os restantes membros da organização esperam dele, para se situar na organização, para planear a sua evolução profissional” (Silva & Reis, 20018, p. 185).

Como já mencionamos no segundo capítulo, a análise e descrição de funções é uma das práticas da Gestão de Recursos Humanos que influencia as restantes e encontra-se “no princípio de actividades como o recrutamento, a selecção, ou a avaliação do desempenho” (Gomes *et al.*, 2008, p. 135), mas também tem outras aplicações possíveis, como “apreciação do pessoal”, “elaboração dos planos de carreiras”, “formação do pessoal”, “definição das grelhas de remuneração”, “organização da empresa”, “recrutamento e selecção” e “melhoramento das condições de trabalho” (Peretti, 1998, p. 174), daí muitos autores considerarem ser a “espinha dorsal” da Gestão de Recursos Humanos.

Após a realização de entrevistas semiestruturadas com guião, analisamos os dados obtidos através da análise de conteúdo, tal como tínhamos planeado. Para tal, criamos tabela de análise dividida em categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo. De seguida, apresentamos duas análises de conteúdo:

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Dimensão Organizacional</b>	<b>Função</b>	<b>Tecelagem</b>	“Tecelão.”
	<b>Antiguidade</b>	<b>=5 anos</b>	“Desde 2014 (5 anos), mas trabalho nisto há 9 anos.”
	<b>Interações</b>	<b>Relações de proximidade</b>	“Com os chefes, principalmente com [nome da pessoa] que é o chefe do primeiro turno e com os outros tecelões.”

	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Número</b>	“Nós estamos divididos em 4 tecelagens. No meu turno somos cerca de 14, no total da empresa não faço ideia.”
<b>Descrição da função</b>	<b>Posto de trabalho</b>	<b>Tarefas</b>	“A função do tecelão aqui é pôr o tear a trabalhar, pôr o fio a andar e tirar roles. Não faz mais nada!”
	<b>Grau de importância das tarefas</b>	<b>Tarefas essenciais</b>	“O tecelão está sempre ocupado e as funções têm que ser feitas com rigor, porque basta haver um erro numa delas para depois haver defeito. O tecelão tem que estar sempre atento. Não há uma que se sobreponha as outras.”
	<b>Dificuldade das tarefas</b>	<b>Pouca dificuldade</b>	“Eu não tenho nenhuma dificuldade nisso, mas para quem vem de novo acho que é pôr o fio direito à frente no pente.”
	<b>Equipamentos</b>	<b>Manuais</b>	“Marcador, para marcar os roles quando acabam as tiras e uma tesoura para cortar o rolo.  Tear.”
	<b>Exigências físicas e mentais</b>	<b>Concentração</b>	“Tem que se ver bem, porque aquilo são fendas onde cabe apenas uma linha.”
<b>Análise de funções</b>	<b>Condições do seu posto de trabalho</b>	<b>Temperatura</b>	“Temperatura é aquilo que eu pretendo, posso ajustar ao meu critério.”
		<b>Ruído</b>	“Ruído faz bastante porque é um espaço pequeno com 9 teares a andar.”

		<b>Iluminação</b>	“A iluminação é normal.”
		<b>Qualidade do ar</b>	“Poeiras são mínimas porque temos uns bons aspiradores, neste caso nós chamamos de porões, com aspiração central.”
	<b>Higiene e segurança no trabalho</b>	<b>Equipamento proteção</b>	“Auriculares e também botas de biqueira de aço por causa dos roles.”
	<b>Risco</b>	<b>Saúde</b>	“Não.”
	<b>Escolaridade</b>	<b>Baixa</b>	“Não sei responder, acho que vai da cabeça de cada um, de gostar de trabalhar com aquilo. Acho que não tem a ver com o nível de escolaridade, mas se gostas ou não de fazer aquilo.”
	<b>Competências</b>	<b>Técnicas</b>	“Tem que ter um pouco de conhecimento acerca do fio. Para pôr o tear a trabalhar é preciso alguns dias para aprender a trabalhar com a máquina.”
	<b>Desempenho</b>	<b>Máximo</b>	“Anos. Um tecelão não se faz em 2,3 ou 4 anos. Trabalho nisto há 9 anos. Fui tecelão noutra empresa, estou aqui desde 2014. Um tecelão não se faz em 2 ou 3 anos. Eu vim da outra firma como ajudante de afinador, eu não era tecelão, mas quando vim para aqui eu disse que era tecelão. E era essa a função que eu queria porque ajudante de afinador é mais complicado. É

			<p>preciso saber trabalhar mais com as máquinas, ferramentas, chaves que são precisas, e eu não queria mais estar como ajudante de afinador. Deram-me a oportunidade de conhecer o tear de princípio ao fim. É diferente o trabalho de um afinador para um tecelão, muito diferente. Por isso digo que um tecelão não se faz em 2 anos. Um tecelão para tomar conta de uma carreira, estamos a falar de uma carreira com 8 teares, aqui é de 8 teares por tecelão, a desenrascar-se mais ou menos podem falar em meio ano a um ano, mas sempre com alguém perto.</p> <p>Diria que cerca de meio ano a um ano para poder ficar sozinho na máquina.”</p>
--	--	--	--

Tabela 7 Análise de Conteúdo da Entrevista 2 – Tecelão: Fonte própria.

Categories	Subcategorias	Indicadores	Unidades de Registo
Dimensão Organizacional	Função	Tecelagem	“Tecelão.”
	Antiguidade	=5 anos	“Vai fazer agora 5 anos.”
	Interações	Relações de proximidade	“Com toda a gente.”
	Recursos Humanos	Número	“No primeiro turno para aí 10.”

Descrição da função	Posto de trabalho	Tarefas	“Fazer toalhas, quando o tear pára tenho que pôr o tear a andar, tirar roles. Por exemplo o tear faz a toalha e quando o tear pára nós temos que, por exemplo, emendar o fio que rebenta para voltar a andar. O tear está a andar depois pode rebentar fios e nós temos que procurar o fio que rebenta e emendamos para voltar a andar sem fazer defeito. Estar sempre atentos aos defeitos, meter tramas. Apontar o role, para depois tirar o role fora.”
	Grau de importância das tarefas	Tarefas essenciais	“O mais importante é pôr o tear a andar, estar atento à organização e a menos importante se calhar é tirar roles, por exemplo. Tenho que estar a vigiar a ver se faz ou não defeito. Se tiver a fazer defeito tenho que parar e pô-lo direito. Tenho que estar sempre ali à volta.”
	Dificuldade das tarefas	Alguma dificuldade	“Vigiar, a qualquer momento o tear pode rebentar o fio e estragar uma encomenda se não dermos conta.”
	Equipamentos	Manuais	“Preciso de tesoura, marcador para apontar os roles e fita.”
	Exigências físicas e mentais	Cansativo	“Acho que não é muito exigente. A nível físico por vezes torna-se cansativo, são 8 horas sempre a andar, torna-se cansativo, tirar roles e tudo.



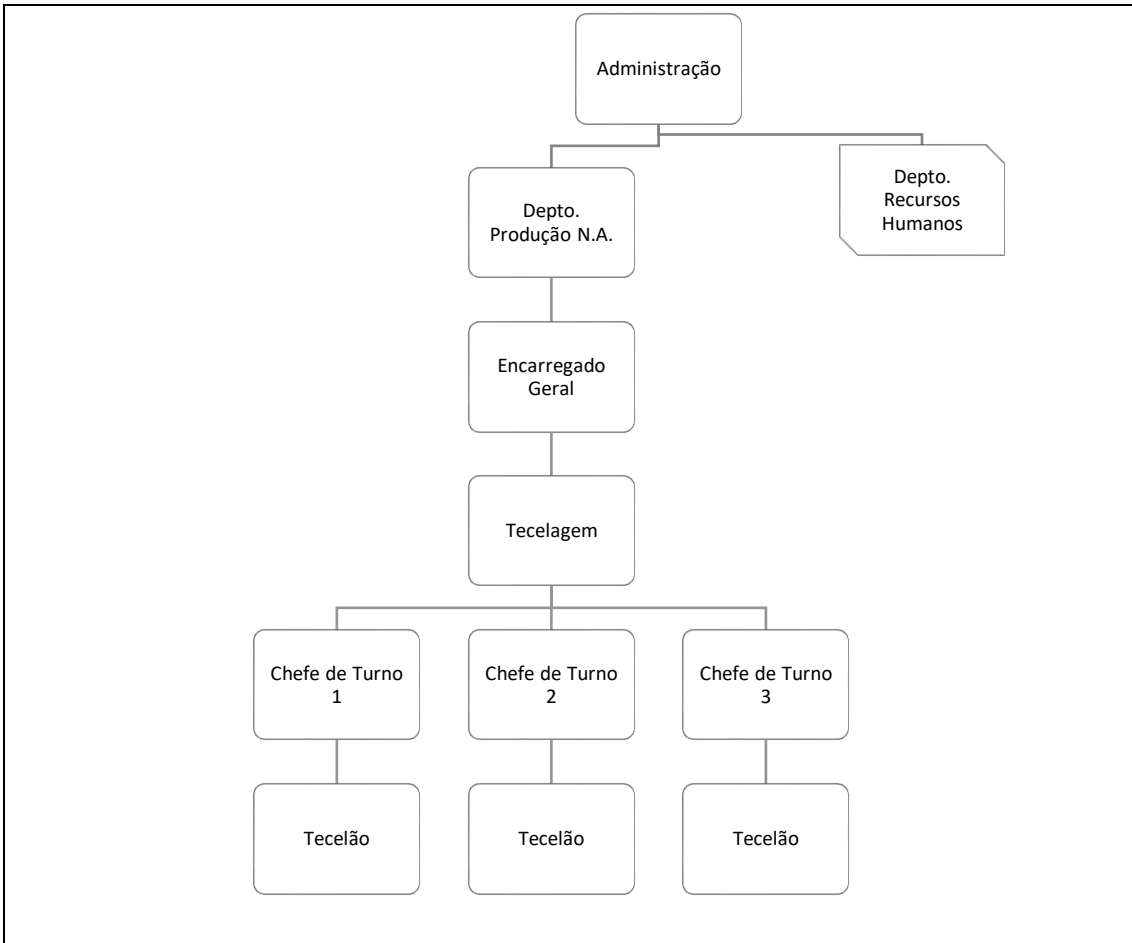
			Psicologicamente acho que não, é o “habituação”, habitua-se...”
Análise de funções	Condições do seu posto de trabalho	Temperatura	“A temperatura está boa, eles regulam sempre a temperatura, tem ar condicionado.”
		Ruído	“Há ruído.”
		Iluminação	“A iluminação é boa.”
		Qualidade do ar	“Tem algum cotão, por vezes, o que é normal, mas há sempre uma pessoa que está a limpar.”
	Higiene e segurança no trabalho	Equipamento proteção	“Os auriculares.”
	Risco	Saúde	“Não”
	Escolaridade	Baixa	“Acho que não é preciso formação, é o 9º ano.”
	Competências	Técnicas	“Acho que organização, acho que é um trabalho em que é preciso muita organização para correr bem. Falo por mim, se não tiver tudo organizado sinto que o trabalho já não corre tão bem.”
	Desempenho	Médio	“Eu demorei para aí meio ano a um ano para sentir-me mesmo bem sozinho numa carreira. Primeiro andei a ajudar lá e depois tive uma carreira com alguém a ajudar-me para não estar lá sozinho e depois a partir daí, a partir de meio

			ano/um ano é que comecei a gerir bem sozinho a carreira.”
--	--	--	---

Tabela 8 Análise de Conteúdo da Entrevista 4 – Tecelão: Fonte própria.

Após a análise de conteúdo criamos uma ficha para descrever a função de tecelão comparando ambos os dados apresentados anteriormente, tal podemos ver na seguinte tabela:

<b>Identificação</b>	
Núcleo	Núcleo A (Sede)
Departamento	Departamento de Produção – Núcleo A
Secção	Tecelagem
Categoria profissional	Tecelão
Reporte Hierárquico	Chefe de Turno
Política de Substituição	Outro Tecelão
<b>Organograma</b>	



<b>Descrição da função</b>	<b>Principais responsabilidades e tarefas</b>
	<p>Responsável pela sua carreira e seu tear, assim como a respetiva produção e sua qualidade;</p> <p>Para obter produção tem de colocar o tear a trabalhar, colocando fio e trocar roles constantemente;</p> <p>Controlar a qualidade do produto durante o processo mantendo concentração para quando o fio possa não ser adequado ou rebentar.</p>
	<b>Dificuldade das tarefas</b>
	<p>Colocar o fio à frente do pente;</p> <p>Constante vigia para evitar erros.</p>
	<b>Equipamentos</b>

	<p>Utilização de marcador para assinalar os roles;  Utilização de tesoura para o corte de fios;  Utilização de fita para emendar o fio rebentado.</p>
	<b>Exigências físicas e mentais</b>
	<p>Requer extrema concentração para perceber se uma linha cabe na fenda;  Possuir acuidade visual para detetar possíveis falhas;  Requer robustez física para movimentar os roles e passar horas em pé.</p>
<b>Higiene e Segurança no Trabalho</b>	<p>Utilização dos equipamentos de proteção individual: auriculares e calçado apropriado fornecido pela empresa.</p>
<b>Competências</b>	<b>Competências Técnicas</b>
	<p>Conhecimento na área da tecelagem e preparação: fio;  Saber manusear um tear.</p>
	<b>Competências Transversais</b>
	<p>Boa capacidade de organização;  Bom relacionamento interpessoal.</p>
	<b>Habilitações literárias</b>
	<p>3º Ciclo Ensino Básico.</p>
	<b>Experiência Profissional</b>
	<p>Experiência mínima de 1 ano.</p>

Tabela 9 Descrição da função de Tecelão com base nas entrevistas 2 e 4: Fonte própria.

Desta forma, sistematizamos a informação relativamente ao processo de análise e descrição de funções.

## Considerações Finais

Este ponto é reservado para fazer algumas reflexões e considerações sobre todo o nosso projeto de investigação/intervenção desenvolvido no âmbito do estágio curricular, avaliar o impacto que tiveram para a nossa evolução pessoal, profissional e a nível académico. Trata-se de fazer um balanço do último ano de mestrado e de toda a aprendizagem que levamos para a frente após esta experiência.

É de salientar a importância da vertente prática existente no segundo ano do 2º Ciclo do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos porque prepara os alunos de forma para o mercado de trabalho e acabamos por perceber e sedimentar melhor os conceitos e aprendizagens que nos foram passando ao longo do curso. Sentimos sempre receio após um término, sentimos que podemos não estar preparados para o que o mercado nos pode apresentar e acreditamos que a realização de um estágio curricular é, sem dúvida, importante para nos dar confiança, aprendizagens e liberdade para aplicar aquilo que aprendemos e acreditamos na nossa área que está em constantemente em evolução.

Sem dúvida que conseguimos cumprir com todos os objetivos propostos definidos. Desde o início que delineamos bem as nossas estratégias e métodos e podemos então dizer que fomos bem-sucedidos. Lamentamos apenas não ter sido possível aplicar o nosso dispositivo de acolhimento e integração assim como a sua avaliação, no entanto, deixamos um contributo para a empresa continuar a progredir e procurar sempre o melhor para os seus trabalhadores.

Relativamente aos nossos objetivos gerais de reconstruir o Processo de Acolhimento e Socialização Organizacional; reestruturar o Processo de Análise e Descrição de Funções de cada setor e desenvolver competências teórico-práticas na área da Gestão de Recursos Humanos, conseguimos cumprir com sucesso ambos. Quanto ao segundo objetivo de reestruturar o Processo de Análise e Descrição de Funções de cada setor acabamos por realizar apenas uma descrição de uma função, no entanto, realizamos entrevistas a todos os colaboradores do setor da produção para que mais tarde possa ser concluído o restante Manual de Funções.

Os objetivos específicos identificados, tal como referimos no Capítulo III - Enquadramento metodológico - de renovar o novo Processo de Acolhimento; reconstruir o Manual de Acolhimento; reestruturar o Organograma da empresa; analisar as respetivas funções, verificando o que está

em falta na descrição das mesmas; descrever as funções analisadas; atualizar o Manual de Funções; colaborador nas atividades do departamento dos Recursos Humanos e aprofundar conhecimentos teóricos na área da Gestão de Recursos Humanos, podemos afirmar que todos foram trabalhados, com à exceção do que mencionamos no paragrafo anterior.

Se fosse possível teríamos analisados todas as funções existentes na empresa porque reconhecemos a importância da análise e descrição de funções numa organização. Contudo, como já mencionamos, o tempo de estágio e a dimensão da empresa não nos permitia realizar tal projeto, no entanto, deixamos uma base para que um dia o Departamento de Recursos Humanos possa continuar o nosso projeto que sempre foi aprovado e apoiado.

Relativamente ao nosso primeiro momento de intervenção, podemos dizer que foi um projeto fascinante e que nos deixa orgulhosos. Sabemos que hoje um trabalhador que entra na empresa terá um Manual de Acolhimento apelativo e atrativo, feito a pensar nele e tem toda a informação mais pertinente para que a sua entrada seja mais simples e para que possa usufruir de tudo que a empresa tem para lhe dar a ele e à sua família.

Todas as temáticas da área do Trabalho e dos Recursos Humanos são fundamentais, mas tivemos o prazer de trabalhar duas temáticas que apreciamos e que nos identificamos. O processo de acolhimento e integração é uma temática muito esquecida na maioria das organizações e quando há algum fracasso a organização por norma não supõe que o erro está na falta deste processo. Mas falando por experiência própria a nível profissional quando fomos acolhidas na empresa sentimos que fazíamos parte de um grupo, quando conhecemos o que esperam de nós e aquilo que nós esperamos da entidade patronal. A valorização dos colaboradores é muito importante para a motivação e para que haja crescimento de ambas as partes.

Realizar 31 entrevistas sobre o setor têxtil, sem dúvida, que foi a maior dificuldade que nos foi apresentada. Como já referimos, não tínhamos conhecimento da área, nem dos termos técnicos que eram usados e admitimos que foi complicado compreender muitas vezes os trabalhadores nesse sentido. Contudo, todos nos ajudaram e tentaram explicar da melhor forma possível, muitos até se ofereceram para nos levar ao seu posto de trabalho para exemplificarem e deixarem as coisas mais esclarecidas e sucintas. Foi um desafio interessante e podemos afirmar que foi superado com sucesso.

Nem todo o tempo de estágio foi fácil, sendo uma empresa com apenas duas pessoas no Departamento de Recursos Humanos para tantas tarefas que tinham de lidar todos os dias, sentimos alguma dificuldade em começar com a temática da análise e descrição de funções. No entanto, agradecemos todas as aprendizagens e bons momentos, todo o apoio e carinho, mas acima de tudo agradecemos o valor que nos deram ao aceitar-nos como estagiária.

Esperamos que o nosso contributo dê frutos à organização, que continue com as suas políticas de apoio à diversidade e incentivos à estabilidade dos colaboradores e família porque o nosso país precisa de mais empresas com responsabilidade social. Esperamos que o nosso contributo não seja esquecido e continue a ajudar a empresa a crescer não só a nível internacional como a nível nacional, como ao nível dos recursos humanos. Em suma, foi um estágio enriquecedor, onde nós aprendemos muito e esperamos que um dia possamos ajudar outra organização a desenvolver-se e a pensar mais na vertente estratégica do que administrativa dos recursos humanos. Acho que é o sonho de qualquer pessoa que escolhe esta área.



## Bibliografia Referenciada

- BELL, J. (1997), *Como Realizar um Projecto de Investigação - Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. (1ªEd.) Lisboa: Gradiva.
- BERTAUX, D. (1986). “L’Imagination methodologique”. *Revista Internacional de Sociologia*, vol.44, pp. 265-275.
- BILHIM, J.A.F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3ª Ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.
- BODGAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- CAETANO, A., VALA, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- CAMARA, P., GUERRA, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CARMO, H. & FERREIRA, M.M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CARVALHO, A., & RUA, O., L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos. Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.
- CASA-NOVA, M.J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI
- CHIAVENATO, I. (1998). *Recursos Humanos – Edição Compacta*. (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- COUTINHO, C.P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- DAVIS, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- DE KETELE, J.-M., & ROEGIERS, X. (1998). *Metodologia da Recolha de Dados-Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- ESTEVÃO, C. V. (2001). “Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação”. *Educação e Sociedade*. Ano XXII. Nº77, pp.185-187.
- FERREIRA, A. I., MARTINEZ, L. F., NUNES, F. G. & DUARTE, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Para Gestores*. (1ªEd.). Lisboa: Editora RH.

- FREITAS, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makrom.
- GOMES, J., CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS e CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., & MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (1ªEd.) Lisboa: Sílabo
- KRIPPENDORFF, K. (1980). *Content analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- LESSARD-HEBERT., M., GOYETTE, G., & BOUTIN, G. (2005). *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas*. (2ªEd.) Lisboa: Instituto Piaget.
- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Petrópolis: Editora Vozes.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- MCKERNAN, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata.
- MELO, P. & MACHADO, C., (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas. Contextos, Métodos e Aplicações*. (1ªEd.). Lisboa: Editora RH.
- MORGADO, J.C (2012). *O Estudo Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- PERETTI, J.M. (1998). *Recursos Humanos*. (2ª Ed.) Lisboa: Sílabo Gestão.
- PINA E CUNHA, M., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, P. N. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ªEd.). Lisboa: Editora RH.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. (2017) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (7ª Ed.) Lisboa: Gradiva.
- ROEGIERS, X. & KETELE, JEAN-MARIE. (1998). *Metodologia da Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3ª Ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SILVA, V. P. G., & REIS, F. L., (2018). *Capital Humano. Temas para uma boa gestão das organizações*. (2ªEd.) Lisboa: Sílabo.
- SILVA, V. P. G., (2018) *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. (1ªEd.). Lisboa: Sílabo.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G. & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (6ª Ed.). Lisboa: Lidel.

STAKE, E. R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

STAKE, E. R. (2007). *A Arte da Investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

TORRES, L. L. & PALHARES, J. A. (2008). *Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, pp.103-105.

### **Documentos da Empresa consultados**

- Manual de Acolhimento;
- Manual de Ética e Conduta;
- Revistas da Empresa;
- Manual de Funções;
- Organograma Institucional;
- Site da Organização.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Guião de Entrevista para Colaborador

#### Guião de Entrevista - Colaborador Descrição e Análise de Funções

---

##### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?
2. Há quanto tempo desempenha a função?
3. Sempre esteve na mesma função?
4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?
5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

##### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.
  - a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?
  - b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?
  - c. E a mais difícil de executar?
  - d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?
  - e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?
  - f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?
  - g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

## Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - c. Iluminação
  - d. Temperatura
8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?
9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?
10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?
11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?
12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

## Apêndice 2 – Guião de Entrevista para Chefia

### Guião de Entrevista - Chefia Descrição e Análise de Funções

---

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?
2. Há quanto tempo desempenha a função?
3. Sempre esteve na mesma função?
4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?
5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?
6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?
7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

#### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho
  - a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?
  - b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?
  - c. E a mais difícil de executar?
  - d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?
  - e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?
  - f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?
9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.
- E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?
  - Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.
  - Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

### **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura
12. Descreva as condições dos outros sectores.
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura
13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?
  - As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?
14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?
- E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?
15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

- a. Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?
16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?
- a. E para executar as outras funções?
17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?
- a. Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?



## Apêndice 3 – Termo de Consentimento Informado



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

### Termo de Consentimento Informado

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Educação, cuja Área de Especialização é Formação, Trabalho e Recursos Humanos do Instituto de Educação da Universidade do Minho, propusemos a desenvolver no Estágio Curricular o estudo do Processo de Acolhimento e Integração no campo dos Recursos Humanos.

Para tal, solicitamos a sua participação neste Inquérito por Questionário que se destina para fins académicos e os seus dados são confidenciais. Queremos garantir que não existem respostas corretas nem erradas, por isso seja sincero(a) para conseguirmos criar um Processo de Acolhimento e Integração eficaz para que os nossos colaboradores.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_

(Colaborador(a))

(Aluna, Ana Nogueira)

## Apêndice 4 – Inquérito por Questionário ao Colaborador

### Inquérito por Questionário ao Colaborador - Processo de Acolhimento e Integração

Com este Inquérito por Questionário pretendemos perceber como correu o seu Acolhimento e Integração neste período. Pedimos que seja sincero(a), pois a nossa preocupação é criar um Processo de Acolhimento e Integração eficaz para que os nossos colaboradores se sintam bem na sua nova casa. Deste modo, de acordo com a escala que se segue abaixo, indique o seu grau de concordância:

1	2	3	4
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1) Gosto de trabalhar na empresa.	1	2	3	4
2) Conheço todos os benefícios que a empresa me oferece.	1	2	3	4
3) Tenho a informação necessária para executar a minha função.	1	2	3	4
4) Sinto-me integrado e conheço a história e valores da empresa	1	2	3	4
5) A presença do <i>Coach</i> facilitou o Processo de Acolhimento e Integração.	1	2	3	4
6) Conheço os meus superiores hierárquicos.	1	2	3	4
7) Quando entrei para a Organização recebi o Kit de Acolhimento.	1	2	3	4
8) No meu posto de trabalho sinto-me como membro da equipa.	1	2	3	4
9) O Processo de Acolhimento e Integração da empresa facilita a integração dos novos colaboradores.	1	2	3	4
10) O Manual de Acolhimento foi útil para a minha integração.	1	2	3	4
11) O ambiente da empresa é favorável para a integração.	1	2	3	4
12) O Processo de Acolhimento e Integração correu muito bem e sinto-me integrado.	1	2	3	4

## Apêndice 5 – Inquérito por Questionário à Chefia

### Inquérito por Questionário à Chefia - Processo de Acolhimento e Integração

Nome completo		Número de Colaborador	
Nome do Novo Colaborador		Número de Colaborador	
Nome do <i>Coach</i>		Data	___/___/20__

Com este Inquérito por Questionário pretendemos avaliar o Processo de Acolhimento e Integração do novo colaborador. Pedimos que seja sincero(a), pois a nossa preocupação é criar um Processo de Acolhimento e Integração eficaz para que os nossos colaboradores se sintam bem na sua nova casa. Deste modo, de acordo com a escala que se segue abaixo, indique o seu grau de concordância:

1	2	3	4
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 13) O Processo de Acolhimento e Integração decorreu como o previsto.                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14) Os colegas de equipa ajudaram na adaptação do recém-chegado.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15) Sinto que o colaborador está motivado.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16) O colaborador está familiarizado com os hábitos e costumes da empresa.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17) O <i>Coach</i> acompanhou e ajudou o novo colaborador.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18) O colaborador conhece os valores e normas da empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19) O colaborador conhece os seus deveres e cumpre-os.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20) O colaborador mostra uma forte adesão à cultura organizacional.                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21) O <i>Coach</i> foi bem clarificado do seu papel e importância neste processo.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22) O colaborador conhece bem as tarefas inerentes à sua função e desempenha-as de forma eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23) O colaborador conhece os seus direitos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Apêndice 6 – Termo de Consentimento Informado



### Termo de Consentimento Informado

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Educação, cuja Área de Especialização é Formação, Trabalho e Recursos Humanos do Instituto de Educação da Universidade do Minho, propusemo-nos a desenvolver no Estágio Curricular o estudo da Descrição e Análise de Funções no campo dos Recursos Humanos.

Para tal, solicitamos a sua participação nesta entrevista que se destina para fins académicos e os seus dados são confidenciais. Queremos garantir que não existem respostas corretas nem erradas, por isso seja sincero(a) para conseguirmos criarmos o Manual de Funções de acordo com cada função existente na empresa.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_\_\_  
(Colaborador(a)) (Aluna, Ana Nogueira)

## Apêndice 7 – Descrição do Processo de Acolhimento

### Descrição do Processo

#### Recursos Humanos

Código: DP.RH  
Versão: 0  
Data: 01.03.2019  
Elaborado: DRH  
Aprovado: ADM

<b>Objetivo</b>	Assegurar o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.
<b>Partes Interessadas Envolvidas</b>	- Colaboradores; - Potenciais Colaboradores.
<b>Inputs</b>	- Necessidade de recursos humanos; - Necessidade de admissão de colaboradores; - Pedido de emprego; - Novos colaboradores selecionados.
<b>Outputs</b>	- Colaboradores selecionados capazes de satisfazer as necessidades detetadas; - Admissão de colaboradores; - Registo Individual colaboradores; - Revisão / Definição de responsabilidades e autoridades;
<b>Controlo e Monitorização</b>	- Mapa de Indicadores; Inquérito por Questionário.
<b>Responsável pelo Processo</b>	Departamento Recursos Humanos

## Apêndice 8 – Dispositivo de Acolhimento e Socialização

### Procedimento Interno Acolhimento e Integração

Código: DP.RH.01  
Versão: 0  
Data: 10.12.18  
Elaborado: DRH  
Aprovado: ADM

---

**1. Objetivo** Assegurar uma metodologia adequada para o Acolhimento e Integração de novos colaboradores.

---

**2. Âmbito** Garantir o cumprimento do Processo de Acolhimento e Integração.  
Aplica-se a todos os colaboradores e, potenciais colaboradores, qualquer que seja o seu vínculo à organização.


---

**3. Documentos Associados**  
NP EN ISO 9001  
Normas  
Decretos-Lei, Portarias, Regulamentos e demais requisitos legais  
Contrato e/ou parecer jurídico  
Processo Individual do Colaborador  
Código de Ética  
Mod 001 Descrição de Funções  
Mod 201 Manual de Acolhimento

---

## 4. Modo de Proceder

### 4.1 Fluxograma

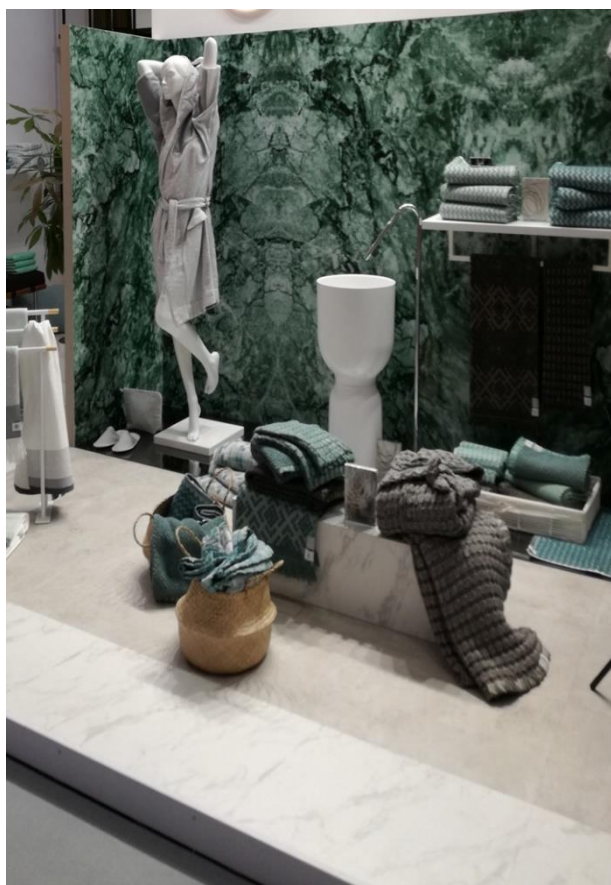
Atividades	Descrição	Doc. Associado	Responsabilidade
	<p><b>1 – Preparação</b></p> <p>Antes de cada ingresso deverá ser preparado o Kit de Acolhimento (Documentação, Equipamentos de Proteção Individual e Vestuário), assim como a nomeação do <i>Coach</i>, elemento facilitador neste processo de integração do novo colaborador.</p>	<p>Manual de Acolhimento; Código de Ética; Descrição de Função</p>	<p>Recursos Humanos</p>
	<p><b>2 – Acolhimento</b></p> <p>Nesta etapa será realizada uma ação de boas vindas para receber o novo colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do vídeo da empresa e das instalações;</li> <li>• Regularização das formalidades administrativas;</li> <li>• Entrega do Kit: Manual de Acolhimento; Código de Ética; Documentação inerente à função;</li> </ul>	<p>Manual de Acolhimento; Código de Ética; Descrição de Função</p>	<p>Responsável da Área</p>

Atividades	Descrição	Doc. Associado	Responsabilidade
	Equipamentos (EPI'S) e vestuário.		
	<p><b>3 – Integração</b></p> <p>Mediante a conclusão da etapa anterior, o colaborador deve ser integrado com uma reunião informal com o Superior Hierárquico, onde será apresentado o seu <i>Coach</i>. Após esta reunião, deverá ser familiarizado com o seu futuro posto de trabalho e apresentado aos colegas de equipa.</p>		Responsável da Área <i>Coach</i>
	<p><b>4 - Avaliação</b></p> <p>Deverá ser realizado um Inquérito por Questionário para ser efetuada a avaliação do processo de acolhimento e integração após dois meses da entrada. O elemento de avaliação será aplicado com perguntas fechadas às chefias e novos colaboradores.</p> <p><b>5 - Análise</b></p> <p>Nesta última etapa serão levantados e analisados os dados recolhidos</p>	Inquérito por Questionário	Recursos Humanos Departamento de Produção



Atividades	Descrição	Doc. Associado	Responsabilidade
	<p>durante a avaliação. Após a sua análise e caso o processo não tenha sido concluído, isto é, o colaborado não se sente integrado, terá que ser detetado e resolvido o erro que não permitiu que o mesmo tenha sido bem integrado, e posteriormente uma nova avaliação.</p>		

## Apêndice 9 – Manual de Acolhimento



**Caro(a) Colaborador(a),**

**Seja bem-vindo(a)!**

Apresentamos-lhe o seu Manual de Acolhimento. Este Manual foi feito a pensar em si, e irá permitir-lhe aceder a um conjunto de informações acerca da empresa. Sem pretender ser exaustivo, este documento deve ser encarado por si como um guia de integração a uma nova realidade e à sua “nova casa”. Esperamos que seja o início de uma relação prolongada e cheia de sucesso!

Estamos ao seu dispor para o ajudar naquilo que for necessário. Conte connosco, pois nós contamos consigo também!

Votos de maiores sucessos, pessoais e profissionais!

A Direção de Recursos Humanos

---

*A informação contida neste Manual é confidencial e dirigida unicamente aos seus destinatários. O acesso, cópia ou utilização desta informação por qualquer outra pessoa não está autorizada.*

---

Revisão: 1  
Mod. 201/03 – 20/03/2019

3

### **Mensagem do Conselho de Administração**

Seja bem-vindo à “Empresa”.

Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro desta instituição.

Este documento foi feito a pensar em si, que passa a participar da vivência da Empresa.

É nossa intenção fornecer-lhe uma imagem, a mais aproximada possível da nossa empresa e prestar-lhe todas as informações necessárias para que a sua atividade seja pautada por um bom desempenho.

Sem pretender ser exaustivo, este manual deve ser encarado por si como um guia do funcionamento da Entidade Patronal, que pretendemos lhe seja de grande utilidade.

É uma empresa com mais de três décadas, onde gostaríamos de ver partilhados consigo, os valores de empenho, dedicação, competência técnica, solidariedade e criatividade, assim como a nossa missão, visão e objetivos estratégicos para a crescimento que todos ambicionamos.

Caso subsistam algumas dúvidas, por favor consulte a Direção de Recursos Humanos ou o seu Superior Hierárquico.

Todas as informações que necessitar serão complementadas pelo seu Superior Hierárquico, e até pelos seus colegas, que tudo farão para que a adaptação ao seu posto de trabalho seja plenamente realizada.

Na qualidade de Presidente do Conselho de Administração, cabe-me desejar-lhe as maiores felicidades pessoais e profissionais.

Com os melhores cumprimentos,

5

## Índice

<b>Capítulo 1: A Nossa História</b>	8
1.1. Missão, Visão e Valores	13
1.2. Esquema Organizacional e de Gestão	15
1.3. A Certificação: Qualidade, Responsabilidade Social e Ambiental	16
1.4. Formação Profissional	20
<b>Capítulo 2: Regulamentos e Orientações</b>	23
2.1. Código de Conduta	25
2.2. Adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade	26
2.3. Controlo de Presenças	27
2.3. Contrato Coletivo de Trabalho (CCT)	27
2.4. Vestuário e Equipamento de Proteção Individual	28
2.5. Férias e Faltas	28
2.6. Acidentes de Trabalho	31
<b>Capítulo 3: A Pensar em Si</b>	33
3.1. Serviço de Medicina no Trabalho	35
3.2. Apoio à Natalidade	35
3.3. Seguro de Saúde	35
3.4. Política de Sugestões e Reclamações	37
3.5. Apoio à Vigilância dos Seus Filhos	38
3.6. Protocolos e Parcerias com Outras Entidades	38

7



Criada em 1979, a Empresa. é uma empresa de referência no setor têxtil para o lar. Atualmente conta com uma equipa superior a 600 profissionais qualificados e com um moderno parque industrial, que lhe permite assegurar uma resposta rápida às solicitações.

Opera num setor tradicional da economia portuguesa, mas orienta-se para a exportação (80% da produção), diferenciando-se na qualidade do produto final, na tecnologia, na capacidade de resposta, na flexibilidade produtiva e no *design* atrativo.

Desde 2013 dá suporte à marca X, um projeto autónomo, fortemente orientado para a fiabilidade e qualidade de produtos.

A cadeia produtiva da empresa inicia-se na preparação das fibras e fição, passando pelas fases intermédia de tecelagem, tinturaria e acabamentos, a que se seguem a confeção e a expedição.

A Empresa é constituída por três estabelecimentos, que se distanciam cerca de dois quilómetros entre si. O estabelecimento-sede (Núcleo A) é constituído pelos serviços de Gestão e Administração, o Departamento Técnico e também pelos processos de Preparação e Tecelagem, nomeadamente os setores da Encolagem, Bobinagem, Urdissagem, Armazém de Fio, Tecelagem e Revista.

O Núcleo B é composto pelos setores de Bobinagem, Tinturaria (Fio/Peça) e Acabamentos Têxteis, a Confeção e Expedição.

No Núcleo C é onde encontra-se o primeiro processo de apoio à fabricação dos nossos artigos, onde são produzidos os mais variados tipos de fio, através de máquinas de vanguarda recentemente adquiridas, e que permite ter um stock permanente para encomendas continuadas cujos prazos são muito reduzidos.

10

### 1.1. Missão, Visão e Valores

#### Missão

A Empresa foi, é, e quer ser, uma empresa familiar, assente na vontade, força e dedicação dos seus colaboradores, desenvolvendo os recursos existentes na sua região, e focada na excelência do serviço ao cliente.

A Empresa aposta na criatividade e na inovação, procurando renovar os seus meios de modo sustentável.

A Empresa é, e quer ser, a cada passo, mais consciente e responsável perante a sua comunidade e os seus colaboradores.

#### Visão

A Empresa quer ser reconhecida nacional e internacionalmente pela sua procura incessante da qualidade e melhoria do serviço.

A Empresa pretende continuar a ser sinónimo de fiabilidade, capacidade, versatilidade e flexibilidade, competitividade, prazo e serviço diferenciado.

Os investimentos continuados e a melhoria da sua organização visam atingir este reconhecimento nos atuais e nos futuros mercados, consolidar e potenciar o seu crescimento e proporcionar melhores condições a todos os que nela trabalham, à comunidade e aos que com ela se relacionam.

#### Valores

Os nossos valores constituem a base sobre a qual estabelecemos a nossa atividade e comportamento. São valores importantes desta Organização, a **Qualidade, Organização, Rapidez, Ambição, Versatilidade e Credibilidade.**

12

Foi na mesma localização do Polo da Fiação que construímos o Polo Logístico (Núcleo D). Inaugurado em janeiro de 2016, esta nova infraestrutura resulta de um investimento de 1,5 milhões de euros e visa aumentar a capacidade de armazenagem da empresa para 4400 paletes (equivalente a 160 camiões TIR), a eficiência e a capacidade de resposta junto dos clientes.

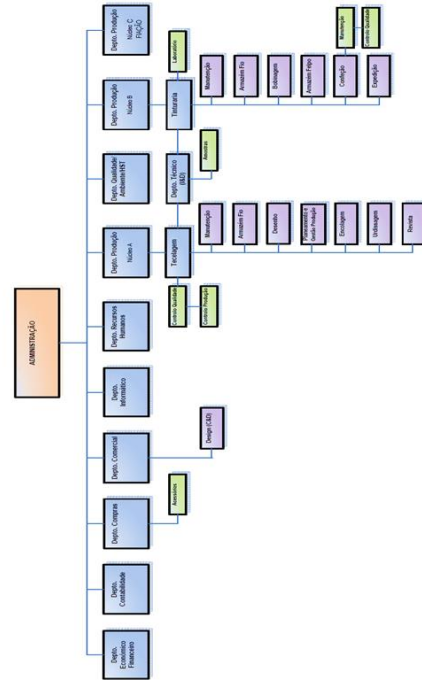
Estamos situados no Vale do Ave, onde se respira a tradição da indústria têxtil de algodão. Assim, neste ambiente desenvolvemos constantemente a nossa capacidade produtiva e conseguimos estar entre os melhores no fabrico de roupa de banho e mesa, cooperando intensamente com os nossos clientes, realizando as suas ideias, e proporcionando-lhes um conjunto de alternativas de acordo com as tendências de mercado, apresentado pelo gabinete de *design*.

Investimos em maquinaria moderna e pessoal qualificado para conseguirmos produzir uma diversidade de artigos com qualidade atraente e preços competitivos, procurando sempre oferecer o sucesso aos nossos clientes, atingindo assim também o sucesso da JFA. As marcas e as empresas têm de estar sempre presentes na memória dos mercados. Por isso sabemos sugerir uma gama de artigos e logótipos, nomes e cores adequadas a ações de promoção e publicidade.

Pretende-se portanto, adotar a organização às contingências do mundo dos negócios, de forma a potenciar o capital acumulado de experiência e cultura empresarial impulsionado ao longo de mais de três décadas pelo seu fundador e Administrador.

Contamos também com a nossa participação em diversas feiras mundiais, dando desta forma a conhecer os nossos produtos aos nossos potenciais clientes, em países como a Itália, Alemanha (*Heimtextil*), Estados Unidos (*Market Week*), Dubai (*Homertextil*), etc.

## 1.2. Esquema Organizacional e de Gestão



## 1.3. A Certificação: Qualidade, Responsabilidade Social e Ambiental

### O que é uma empresa certificada?

É uma empresa reconhecida por uma entidade externa em como garante que os produtos e serviços fornecidos aos seus Clientes estão de acordo com o inicialmente estabelecido entre as duas partes.

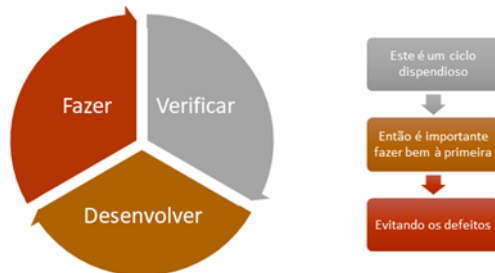
### O que é a ISO 9001?

É uma norma internacional que procura assegurar a qualidade de produtos e serviços de uma empresa através de sistemas e procedimentos aplicados pelos colaboradores e que devem assegurar que os produtos e serviços satisfaçam os requisitos dos Clientes.

#### CERTIFICAR PARA TRABALHAR MELHOR, PREVENIR EM VEZ DE INSPECIONAR

No passado, a eliminação dos erros assentava na inspeção, isto é, na deteção dos erros depois do produto realizado.

Atualmente, é necessário criar no espírito de todos a ideia de que a Qualidade é realizada por cada um no seu posto de trabalho evitando que os erros passem e "engordem".



### Para fazer bem à primeira é necessário:

- Compreender os requisitos exigidos;
- Possuir os meios necessários;
- Trabalhar em equipa;
- Formar continuamente o pessoal;
- Trabalhar de acordo com um plano;
- Medir a Qualidade;
- Lançar as ações corretivas necessárias.

### Vantagens da Certificação de Qualidade:

- Reorganização interna;
- Comprometimento com os clientes, fornecedores e colaboradores;
- Garantia de produção de um produto final melhor e de acordo com as especificações dos clientes.
- Melhoria da Imagem da JFA, quer interna quer externamente;
- Melhor qualidade do produto e/ou serviço prestado.

A Qualidade é uma construção de todos, construção essa que resulta de uma boa relação entre todos os colaboradores para obter o produto final que satisfaça os objetivos dos nossos Clientes.





**Responsabilidade Social e Ambiental**

A Empresa tem vindo ao longo dos tempos a pensar na ecologia e no meio ambiente.

Possuímos uma EPTAR - Estação de Pré-tratamento de águas residuais, que proporciona o combate dos níveis cumulativos de contaminação da natureza, assim como o tratamento e reutilização dos resíduos gerados, tornando os nossos processos produtivos mais amigos do ambiente.

**Certificação OEKO-TEX**

Para os consumidores finais interessados, o rótulo Oeko-Tex é um sinal dos benefícios adicionais da segurança comprovada do vestuário inócuo para a pele e de outros produtos têxteis, constituindo assim uma importante ajuda para tomar decisões na hora de comprar de produtos têxteis.

**Certificação GOTS**

A Empresa é também certificada pela Global Organic Textile Standard (GOTS), norma líder mundial para têxteis produzidos a partir de fibras orgânicas, com recurso a normas ecológicas e sociais de elevado nível, sustentada por certificação independente de toda a cadeia de distribuição têxtil.

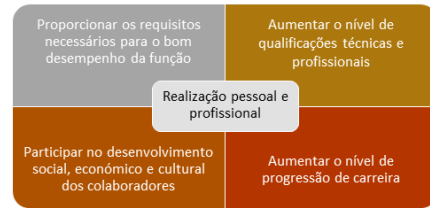
**Licenciamento Ambiental**

Uma das nossas principais preocupações é o meio ambiente e deste modo, cumprimos desde 2009 com legislação relativa à Prevenção e Controlo Integrados de Poluição

17

**1.4. Formação Profissional**

A Formação Profissional tem como finalidade:



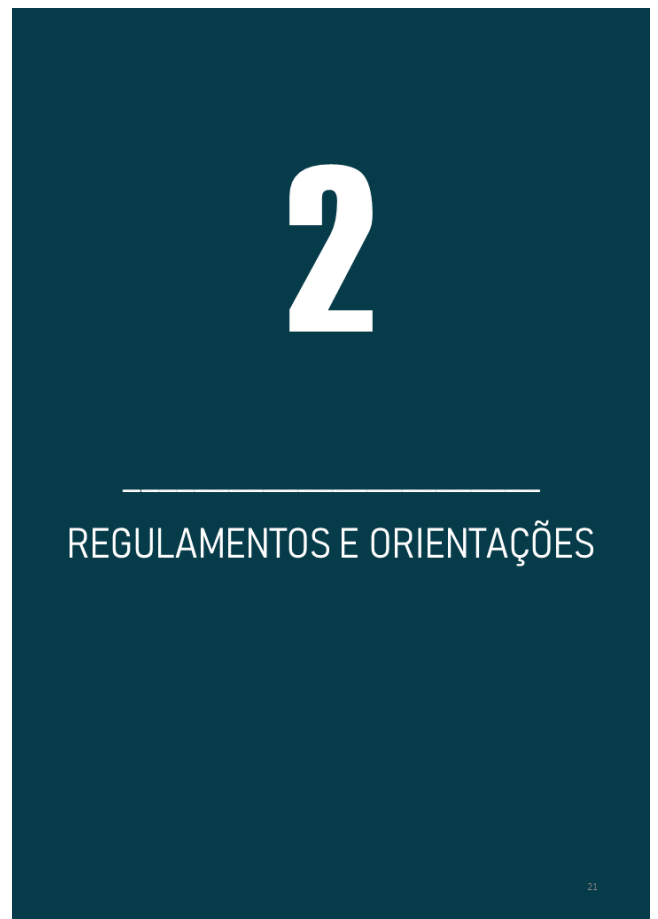
Assim sendo, os responsáveis pelos diversos Depto./Secções anualmente, fazem o levantamento das necessidades de formação, baseado na:

- Análise do nível de formação dos colaboradores e dos requisitos mínimos identificados pela Empresa, como necessários para um bom desempenho da função;
- Necessidades pontuais de formação.

Entendemos os recursos humanos como o principal fator de desenvolvimento, daí que a concretização do nosso Plano Anual de Formação, a colaboração existente com diversas entidades de formação, Escolas Profissionais, a realização de estágios profissionais e a inserção dos jovens nas diferentes áreas da empresa constituem a alavanca indispensável ao processo contínuo para a modernização da Empresa.

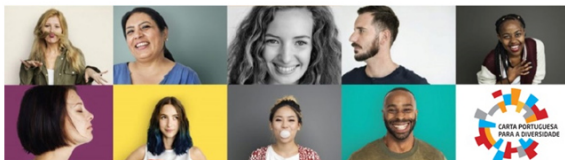
Depois de aprovadas as ações de formação por parte da Administração, o Depto. Recursos Humanos é responsável por efetuar as inscrições nas entidades formadoras e por informar os colaboradores das datas concretas e respetivos horários. Zelamos assim pelos interesses de todos os nossos colaboradores, esperando igualmente que consigam tirar o máximo proveito das formações.

18





## 2.2. Adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade



No âmbito das celebrações do Dia Municipal da Igualdade, a Empresa, formalizou a 24/10/2017 a sua adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade, numa Cerimónia Formal realizada na Plataforma das Artes e Criatividade de Guimarães.

A **Carta para a Diversidade** consiste num documento curto assinado de forma voluntária por empregadores de vários setores (público, privado com e sem fins lucrativos). Ela descreve medidas concretas que podem ser tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.

Preende-se que as políticas de diversidade desenvolvidas no seio de uma organização reconheçam, compreendam e valorizem que o que nos une e o que nos diferencia como potencial fonte de inovação, resolução de problemas, foco no cliente, criatividade e envolvimento dos/as colaboradores/as.

Prova do nosso enfoque na Diversidade e respetivas Políticas e Orientações, foi o desenvolvimento do nosso Manual de Boas Práticas, que dele fazem parte a Política Anti discriminação, Anti Assédio e Anti Abuso, que complementam o nosso Código de Ética e Conduta, assim como a Criação do Canal de Ética, formalizando e permitindo a comunicação eficaz de quaisquer irregularidades, e o seu tratamento rigoroso.

## 2.3. Controlo de Presenças

Será efetuado registo da impressão biométrica de cada colaborador no respetivo relógio de ponto, para o fim exclusivo de marcações de entradas e saídas ao trabalho, no âmbito do controlo de assiduidades. Nesse sentido, e mais uma vez, para cumprimento das normas específicas, a Empresa obteve a devida autorização da Comissão Nacional de Proteção de Dados para efetuar o registo.

Caso ocorra alguma dificuldade ou impossibilidade de marcação de entrada ou saída ao trabalho, ou ambas, tal situação deve ser de imediato reportada ao Responsável do Departamento/Secção, para que este confirme a sua presença ao trabalho junto do Departamento de Recursos Humanos, e se proceda à reformulação do sistema.

Na impossibilidade de registo dos dados biométricos, por incapacidade do próprio sistema em reconhecer a impressão digital, será atribuído código ao colaborador para que possa efetuar a marcação, digitando o mesmo no relógio de ponto a cada entrada e saída ao trabalho.







## 2.4. Contrato Coletivo de Trabalho (CCT)

Esta empresa, ao nível da legislação laboral, é apoiada pela sua associação patronal, a ANIT-LAR e rege-se pelo Contrato Coletivo de Trabalho que se aplica em todo o território nacional e obriga, por um lado, todas as empresas que exerçam quaisquer atividades representadas pela ANIL — Associação Nacional dos Industriais de Lanifício e pela ANIT -LAR, Associação Nacional das Indústrias de Têxteis -Lar e, por outro, os trabalhadores ao seu serviço representados pela FESETE — Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal e sindicatos outorgantes. O referido CCT aplica -se às empresas e aos trabalhadores da indústria de lanifícios, têxteis-lar, têxtil algodoeira e fibras, rendas, bordados, passamanarias e tapeçaria, e **está disponível, assim como um exemplar do Código do Trabalho, para consulta. Para o efeito basta que o colaborador interessado o solicite junto do Departamento de Recursos Humanos, onde o ajudarão a esclarecer qualquer tipo de dúvida que possa surgir.**

## 2.1. Código de Conduta

Para o sucesso da Organização, nos negócios devemos estar sempre comprometidos em trabalhar da maneira correta e ética, seja em relação aos clientes, fornecedores e colaboradores.

Todas as nossas relações laborais e institucionais que mantemos com os nossos colaboradores desenvolvem-se sob uma abordagem ética e responsável, recebendo todos um tratamento justo e digno.

	<b>A liberdade de associação e o direito às negociações coletivas serão respeitadas</b>		<b>As horas de trabalho serão justas, legais e voluntárias</b>
	<b>Não haverá discriminação</b> <small>Não haverá discriminação na contratação, remuneração, acesso à formação, promoção, demissão ou reforma por motivos de raça, classe social, origem, religião, idade, deficiência, sexo, estado civil, orientação sexual, filiação a sindicato ou a partido político.</small>		<b>Política salarial será justa e assentará nos requisitos legais</b>
	<b>Não haverá assédio, abuso ou violência</b>		<b>O trabalho será livre de influência de álcool e drogas</b>
	<b>Não haverá trabalho involuntário nem forçado, nem haverá recurso a mão-de-obra reclusa</b>		<b>Conformidade com a legislação ambiental</b>
	<b>Sem fraude, suborno ou corrupção</b>		<b>Haverá condições de higiene, segurança e saúde no trabalho</b>
	<b>Mão-de-obra infantil não será usada.</b>		<b>O uso de equipamentos de proteção individual é obrigatório</b>
	<b>É proibido o uso de telemóvel nas instalações da empresa e durante o horário de trabalho</b> <small>Tratando-se de casos de urgência pessoal (sua família, saúde) ou autorizado o uso do telemóvel ao colaborador que assim o solicite ao seu superior hierárquico.</small>		<b>É obrigatório usar o vestuário de trabalho fornecido pela empresa</b>

**Em suma:** A Empresa leva a sério todas as notificações de má conduta. O não cumprimento destas premissas é considerado falta grave e resultará em sanções disciplinares, que poderá levar até à cessação do contrato por justa causa. Todas as notificações de suspeitas de violações do nosso código de conduta, ética, discriminação, assédio ou violência, ou da própria lei nacional, serão levadas a sério e analisadas com prontidão, com imediata intervenção da Direção de Recursos Humanos e/ou do Conselho de Administração.

## 2.5. Uso de Vestuário e Equipamento de Proteção Individual

No ato da admissão serão distribuídos pelos colaboradores equipamentos de proteção individual (EPI) de acordo com cada função, vestuário e sempre que necessário serão renovados. **O uso destes é obrigatório**, não só por ser uma norma da Empresa, como por para a proteção dos colaboradores.

Os equipamentos de proteção individual, nomeadamente protetores auriculares, máscaras entre outros, tem como objetivo a evitar os acidentes de trabalho e doenças profissionais.

**Atenção: A não utilização de EPI e vestuário poderá levar a procedimentos disciplinares, nos termos da lei.**



## 2.6. Férias e Faltas

### 2.6.1. Direito a Férias

No ano da contratação, o trabalhador terá direito, após seis meses completos de contrato, a gozar dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.

Os restantes colaboradores terão direito a vinte e dois dias úteis de férias, que são atribuídas em cada ano civil.

O direito a férias adquire-se com a celebração do contrato, e vence-se no dia um de Janeiro de cada ano civil.

### 2.6.2. Majoração do Período de Férias

1 — O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis.

2 — Para efeitos de férias são úteis os dias da semana de Segunda -feira a Sexta -feira, com exceção dos feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador.

3 — A duração do período de férias é aumentada no caso de o trabalhador não ter faltado ou na eventualidade de ter apenas faltas justificadas, no ano a que as férias se reportam, nos seguintes termos:

- Três dias de férias até ao máximo de uma falta ou dois meios dias;
- Dois dias de férias até ao máximo de duas faltas ou quatro meios dias;
- Um dia de férias até ao máximo de três faltas ou seis meios dias.

### 2.6.3. Doença no período de Férias

No caso de o trabalhador adoecer durante o período de férias, estas são suspensas, desde que a Empresa seja informada, prosseguindo logo após a alta, o gozo dos dias em falta.

A prova da situação de doença poderá ser feita por estabelecimento hospitalar ou por atestado médico, podendo a empresa pedir fiscalização.

### 2.6.4. Faltas ao trabalho

Falta é a ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período que deveria desempenhar a atividade a que está destinado.

As faltas podem ser justificadas ou injustificadas.

São consideradas justificadas as seguintes faltas:

- As dadas, durante quinze dias seguidos, por altura do casamento;
- Cinco dias: pelo falecimento do cônjuge, falecimento da pessoa com quem se vive em união de facto ou economia comum, falecimento de pais, padrastos, sogros, filhos, enteados, genros e noras;
- Dois dias: pelo falecimento de Avós, bisavós, netos, bisnetos, cunhados, irmãos e pessoas que vivem em comunhão de vida e habitam com o trabalhador;
- As motivadas pela necessidade de prestação de provas em estabelecimentos de ensino;
- As motivadas pela impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao trabalhador, nomeadamente doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais;
- As motivadas pela necessidade de prestação de assistência inadiável e imprescindível a membros do agregado familiar;
- O trabalhador tem direito a faltar justificadamente ao trabalho, com perda de remuneração, até ao limite de quinze dias por ano, para prestar assistência inadiável e imprescindível em caso de doença ou acidente ao cônjuge, pais, sogros, padrastos, avós e bisavós, irmãos, cunhados, filho adotado ou enteado com mais de dez anos de idade, acrescentando um dia por cada filho para além do primeiro;
- As ausências, não superiores a 4 horas e uma vez por trimestre, para deslocação à escola, tendo em vista inteirar-se da situação educativa do filho menor;
- As dadas pelos delegados e dirigentes sindicais;
- As dadas pelos candidatos em eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral;
- As autorizadas ou aprovadas pelo empregador;
- As que por lei forem como tal qualificadas.

**As faltas para serem tidas por justificadas têm de ser comunicadas com 5 dias antecedência quando previsíveis (caso contrário poderão ser consideradas como falta injustificada), e logo que possível em situações imprevisíveis.**

## 2.7. Acidentes de Trabalho

### O que é um acidente de trabalho?

Acidente em que se verifique um nexo de causalidade (direta ou indireta) entre a atividade laboral e a lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou a redução na capacidade de trabalho ou de ganho.

### Quando é que um acidente não dá direito a reparação?

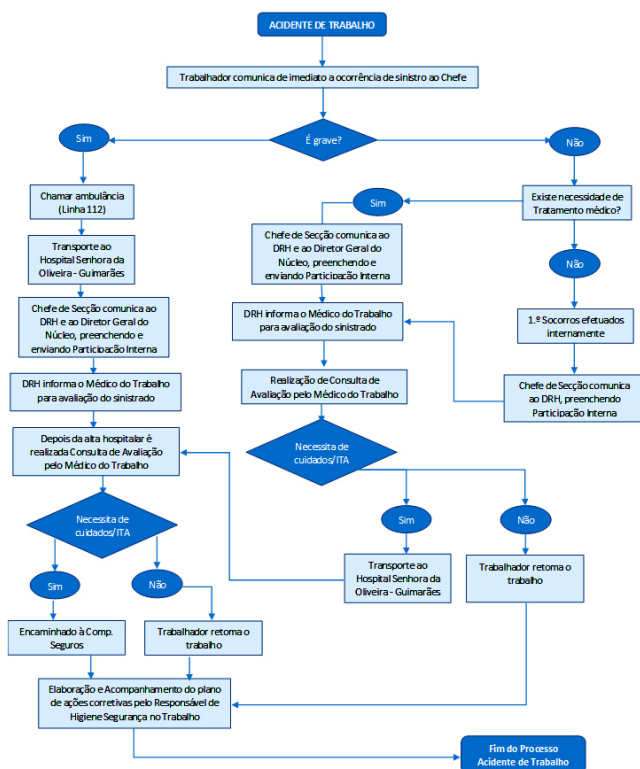
Quando o acidente for provocado de forma intencional pelo trabalhador/sinistrado; Quando for consequência direta de um comportamento, ato ou omissão que viole, sem justificação, as condições de segurança estabelecidas pela entidade empregadora ou as previstas na legislação – incumprimento das medidas de segurança e saúde no trabalho.

### Quais os procedimentos a tomar?

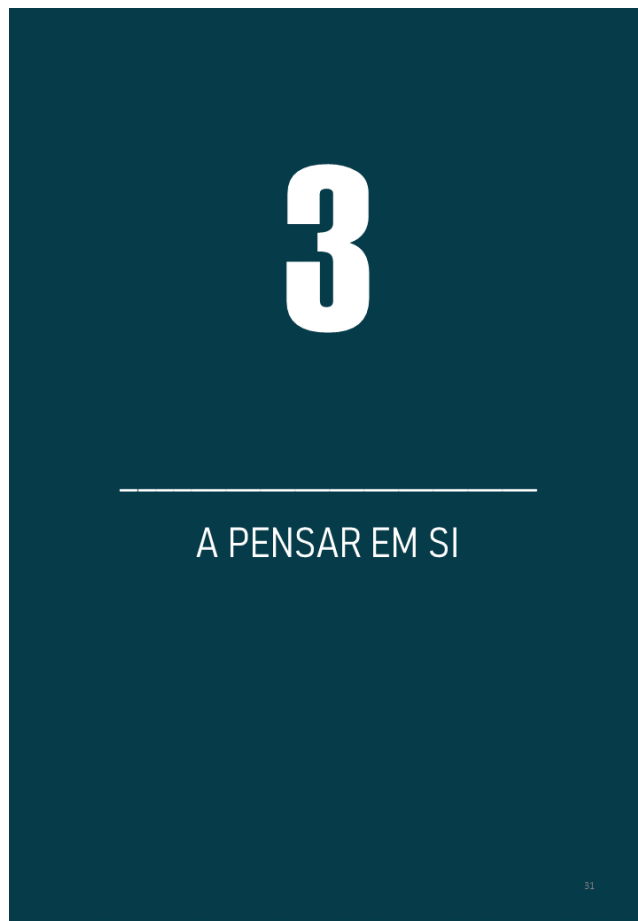
Sempre que ocorra um Acidente de Trabalho, este deve ser de imediato comunicado ao Chefe de Secção, que por sua vez comunica logo que possível ao Depto. Recursos Humanos (DRH) e ao Diretor Geral do Núcleo de Produção a que está adstrito, preenchendo simultaneamente o Modelo de Participação Interna de Acidentes de Trabalho, onde irá identificar o sinistrado e os dados relativos ao sinistro, nomeadamente a data e hora da ocorrência, e as circunstâncias em que se deu o acidente e a existência de possíveis testemunhas. Em seguida enviará a mesma via *email* para o DRH.

Com a comunicação ao DRH, de imediato informará o Médico de Trabalho para avaliação do sinistro. Se essa avaliação for possível realizar logo a seguir à ocorrência do acidente, caberá ao Médico decidir sobre a necessidade de encaminhamento ao HOSPITAL DE GUIMARÃES (HOSPITAL PÚBLICO).

Se não for possível, e cuja gravidade do acidente assim o exija, o sinistrado deverá ser encaminhado para o Hospital segundo as seguintes diretrizes: o transporte deverá ser assegurado pela Empresa (o Chefe de secção/turno ou outro a pedido deste), a menos que a gravidade do acidente justifique a chamada do INEM/Bombeiros. Após avaliação médica decidir-se-á sobre a necessidade de encaminhamento aos serviços clínicos da Companhia de Seguros.



30



31



### 3.1. Serviço de Medicina no Trabalho

A Empresa possui o Serviço de Medicina no Trabalho, que facultará aos colaboradores os exames de admissão, exames periódicos e consultas médicas, sempre que assim o desejarem, para proteger a sua saúde e o seu bem-estar no posto de trabalho. Para o efeito deverá solicitar previamente a marcação da consulta junto do seu superior hierárquico. O nosso médico especialista percorrerá semanalmente todos os núcleos para suprir as necessidades dos colaboradores.

### 3.2. Apoio à Natalidade

Pensamos sempre no bem estar dos nossos colaboradores, como tal a empresa oferece um subsídio de apoio à Natalidade no valor de 500,00€ por cada novo nascimento. No caso de ambos os pais trabalharem na Empresa, o benefício será atribuído à mãe.

### 3.3. Seguro de Saúde

A saúde do nosso colaborador é importante, e como tal associamo-nos à *Médis* para proporcionar aos nossos colaboradores a oferta de um excelente seguro de saúde. Para compreender melhor a cobertura do mesmo, achamos importante realçar as seguintes definições:

- Hospitalização :** Cobertura que lhe dá acesso à prestação de cuidados de saúde em meio hospitalar. Exemplos de algumas despesas normalmente incluídas nesta cobertura são os honorários dos profissionais de saúde, os meios complementares de diagnóstico e tratamentos que exijam ambiente hospitalar.
- Assistência Ambulatória:** Cobertura que lhe dá acesso a consultas, pequenas cirurgias realizadas em consultório e exames. Exemplos de algumas despesas normalmente incluídas nesta cobertura são os honorários dos profissionais de saúde, os meios complementares de diagnóstico e tratamento que não exijam ambiente hospitalar.

Adicionalmente, e se assim o entender a sua entidade patronal dá-lhe a possibilidade de integrar os seus familiares diretos (cônjuge e/ou filhos), a um preço bastante competitivo, e que a título particular, ficaria bastante mais dispendioso para cada colaborador. Informe-se junto do Depto. Recursos Humanos sobre os respetivos procedimentos.

33



### 3.4. Política de Sugestões e Reclamações

Na Empresa, todas as suas questões, reclamações e sugestões têm sempre resposta e são fundamentais para melhorarmos continuamente os nossos serviços.

Deste forma, encontra-se disponível uma Caixa de Sugestões e/ou Reclamações em cada um dos nossos estabelecimentos, para que cada colaborador possa participar e contribuir com as suas ideias e sugestões de melhoria.

Para o efeito, deverá ser utilizado o formulário que se encontra junta à Caixa.

As sugestões e/ou reclamações poderão ser feitas de forma anónima, se assim o entenderem, com a garantia de que serão analisadas exclusivamente pela Direção de Recursos Humanos e/ou pelo Conselho de Administração.

Pretendemos ver implementadas políticas de melhoria contínua, pelo que gostaríamos que fossem abordados temas como: Condições de trabalho (Clima Social, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho); Respeito e integridade pessoal; Políticas internas em vigor; Quaisquer outros temas que se considerem importantes para a melhoria das condições e processos de trabalho.

A Caixa de Sugestões deve ser tratada com todo o respeito e seriedade, pois da mesma poderão surgir ideias e sugestões que poderão contribuir para o sucesso da Empresa. Continuamos, como sempre, disponíveis para receber cada colaborador, para, de uma forma mais casual, debatermos quaisquer assuntos do seu interesse, ajudando-o, dentro das nossas possibilidades, naquilo que necessitar.

**FORMULÁRIO DE SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES**

Identifique o local de origem (estabelecimento, loja ou centro):

Nome: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_

Objetivo: (Melhoria, reclamação, sugestão)  
 Descrição: (Se aplicável, descreva o assunto)

Se não quiser revelar o nome, escreva "X" nos espaços em branco para manter a anonimidade:

	Qualidade	Saúde	Seg.	Out.
Qualidade dos Serviços				
Qualidade dos Produtos				
Qualidade dos Serviços de Apoio				
Qualidade dos Produtos de Apoio				
Qualidade dos Serviços de Apoio				
Qualidade dos Produtos de Apoio				
Qualidade dos Serviços de Apoio				
Qualidade dos Produtos de Apoio				

Assinatura: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_

### 3.5. Apoio à Vigilância dos Seus Filhos

No âmbito da cláusula 74ª do CCT, pode ser atribuído um subsídio à vigilância dos filhos dos trabalhadores. Informe-se junto do Departamento de Recursos Humanos.

O subsídio é correspondente a 50% da mensalidade paga pelo trabalhador/a pela vigilância de cada filho, não podendo em qualquer caso exceder um valor correspondente a 10% da RMMG. O apoio em causa abrange a parte relativa a vigilância. Assim sendo, o recibo deve ser expurgado dos seguintes componentes: transporte, alimentação, atividades extracurriculares e outras, sendo o valor residual o que resulta em vigilância.

Para que possam beneficiar deste apoio, o trabalhador/a tem de entregar ao empregador o original ou cópia autenticada do recibo emitido pela entidade prestadora do serviço de vigilância e, bem assim, documento comprovativo de que o outro progenitor não beneficia, total ou parcialmente, do mesmo apoio.

### 3.6. Protocolos e Parcerias

A Empresa disponibiliza um conjunto de descontos e condições especiais a que todos os seus colaboradores podem ter acesso e na grande maioria dos casos tais vantagens são extensíveis aos familiares diretos, nomeadamente pais, irmãos e filhos.

Para poder usufruir deverá apresentar-se como trabalhador da Empresa. Consulte o Departamento de Recursos Humanos para mais informações.



## Apêndice 10 – Transcrição das Entrevistas

### Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 1

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

R: Afinador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: Há 4 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Não, estive a ajudante de tecelão, tecelão. Ajudante fui durante 2 anos e tecelão durante 15.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Com a tecelagem e com o escritório, da parte de fazer o desenho. A encomenda chega e eles encarregam-se de fazer o desenho, ou seja, passar aquilo para papel.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: 3 pessoas no meu turno e no total 9.

#### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

- a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: Frequentemente é mudar desenhos e afinação de teares, mas maioritariamente é mudar desenhos/quadros.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: São as duas importantes porque quando se muda um quadro convém deixar como pede a ficha, medidas, pesos, ver se está a bater certo com a folha. E quando avaria alguma coisa também convém resolver logo o problema e deixar aquilo a funcionar corretamente.

- c. E a mais difícil de executar?

R: Avarias maiores, uma correia mais difícil de manear torna-se mais complicado do que os desenhos. E por vezes pensamos que a avaria se deve a uma coisa e afinal é por outro motivo.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Ferramentas como soldadores, chaves-buraco, chaves-teia.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Não utilizo nenhuma máquina.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: Utilizo todos os dias as ferramentas que disse.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Física é tentar despachar as coisas, fazer o trabalho rápido e bem feito. A nível mental, nem é tanto para mim, mas quando vem um fio mais fraco, mudo o desenho e tento dar o meu melhor. Se ficar mal o tecelão depois é que tenta resolver da melhor forma. Às vezes torna-se cansativo mentalmente o trabalho.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - c. Iluminação
  - d. Temperatura

**R:** Tem ar condicionado para o fio manter uma temperatura amena, a nível de barulho são muitas máquinas a bater, a fazer barulho. A qualidade de ar, por causa do fio, há sempre pó no ar. A iluminação é boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Auriculares, botas de biqueira de aço, que por acaso não uso. Há determinados trabalhos que é necessário usar luvas, mas não é sempre.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Sim, o tear já ardeu, nós tentamos resolver e vendo que não conseguimos temos que fugir. Depois no trabalho com as máquinas há sempre algum perigo, tanto de queda como de um choque elétrico.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Para o trabalho que é penso que não é preciso de muito grau escolar. Eu acabei por concluir o 9º ano enquanto trabalhava aqui, mas era a mesma coisa não ter tirado para o tipo de trabalho que faço.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Conhecer as máquinas e saber manusear ferramentas.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Estou há 4 anos como afinador e ainda não sei tudo, isto vai-se sempre aprendendo. Mas um ano é bem preciso, para saber o principal e trabalhar de forma autónoma.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 2**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Tecelão.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Desde 2014 (5 anos), mas trabalho nisto há 9 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Sim, sempre fui tecelão.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Com os chefes, principalmente com X [nome da pessoa] que é o chefe do primeiro turno e com os outros tecelões.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Nós estamos divididos em 4 tecelagens. No meu turno somos cerca de 14, no total da empresa não faço ideia.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: A função do tecelão aqui é pôr o tear a trabalhar, pôr o fio a andar e tirar roles. Não faz mais nada!

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: O tecelão está sempre ocupado e as funções têm que ser feitas com rigor, porque basta haver um erro numa delas para depois haver defeito. O tecelão tem que estar sempre atento. Não há uma que se sobreponha as outras.

c. E a mais difícil de executar?

R: Eu não tenho nenhuma dificuldade nisso, mas para quem vem de novo acho que é pôr o fio direito à frente no pente.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Marcador, para marcar os roles quando acabam as tiras e uma tesoura para cortar o rolo.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Apenas os materiais que falei e tear claro.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: Os materiais que falei uso todos os dias e a qualquer momento.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: Tem que se ver bem, porque aquilo são fendas onde cabe apenas uma linha.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

R: A temperatura é aquilo que eu pretendo, posso ajustar ao meu critério. Poeiras são mínimas porque temos uns bons aspiradores, neste caso nós chamamos de porões, com aspiração central. Ruído faz bastante porque é um espaço pequeno com 9 teares a andar.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sim, principalmente auriculares e também botas de biqueira de aço por causa dos roles.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Não sei responder, acho que vai da cabeça de cada um, de gostar de trabalhar com aquilo. Acho que não tem a ver com o nível de escolaridade, mas se gostas ou não de fazer aquilo.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Tem que ter um pouco de conhecimento acerca do fio. Para pôr o tear a trabalhar é preciso alguns dias para aprender a trabalhar com a máquina.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Anos. Um tecelão não se faz em 2,3 ou 4 anos. Trabalho nisto há 9 anos. Fui tecelão noutra empresa, estou aqui desde 2014. Um tecelão não se faz em 2 ou 3 anos. Eu vim da outra firma como ajudante de afinador, eu não era tecelão, mas quando vim para aqui eu disse que era tecelão. E era essa a função que eu queria porque ajudante de afinador é mais complicado. É preciso saber trabalhar mais com as máquinas, ferramentas, chaves que são precisas, e eu não queria mais estar como ajudante de afinador. Deram-me a oportunidade de conhecer o tear de princípio ao fim. É diferente o trabalho de um afinador para um tecelão, muito diferente. Por isso digo que um tecelão não se faz em 2 anos. Um tecelão para tomar conta de uma carreira, estamos a falar de uma carreira com 8 teares, aqui é de 8 teares por tecelão, a desenrascar-se mais ou menos podem falar em meio ano a um ano, mas sempre com alguém perto. Diria que cerca de meio ano a um ano para poder ficar sozinho na máquina.

### Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 3

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

**R:** Tenho que organizar o trabalho todo da secção. Sou responsável pelo sector da tecelagem do primeiro turno.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Três anos, mais ou menos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não, fui afinador para aí uns 15 anos.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Toda gente da tecelagem.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Umas vinte pessoas.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Para aí 3. Tecelão, afinador e atador.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** Um tecelão o trabalho dele é meter os fios sempre que o tear pára. Tem que contar os roles. E é essa a função dele. Um afinador... Um afinador tem que compor as avarias todas, mudar os desenhos e é só. E um atador... Ata as teias. Desconheço como funciona os outros sítios.

### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Tenho que organizar o trabalho para toda a gente. Sempre que o afinador não conseguir detectar a avaria tenho que ser eu ou sempre que acontecer qualquer problema.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** O mais importante... será organizar o trabalho. Mais de metade do meu tempo é orientar trabalho e o restante desenascar os outros quando não conseguem. Se tiver que fazer de tecelão também o faço.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** É organizar, são muitas cabeças a pensar.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Não.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não. Não utilizo nenhuma máquina.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

*Pergunta não aplicada neste caso.*

9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** É estar sempre em pé. Faço muitos quilómetros ao final de um dia, tenho que circular sempre.

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

g. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** O tecelão por teares a andar. Um afinador tem que compor as avarias todas e mudar os desenhos que houver. O atador ata as teias.

h. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** Sobre a dificuldade... Isso é melhor perguntar a eles. Um tecelão... vai depender, sei lá... Quando acontece uma pega muito grande e ele tem que a meter, isso deve ser a parte mais difícil. Um afinador talvez seja as avarias que podem ser mais complicadas. Um atador, não sei...

Um tecelão tem que ser muito atento, por isso passa muito tempo a verificar se está bem a teia. A maioria do dia do afinador é mudar os desenhos.

i. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Apenas trabalham com os teares e o afinador com a sua caixa de ferramentas.

## **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Ruído sim, na tecelagem há barulho não é. A iluminação é boa. Se é quente ou frio... é sempre mais ou menos igual. Não há gases, apenas a poeira das teias.

12. Descreva as condições dos outros sectores.

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** É igual.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Os auriculares.

- b. As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Exatamente igual.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Alturas.

- a. E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Só o afinador está exposto a riscos elétricos e por vezes alturas.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Quanto mais melhor. É sempre importante ter mais escolaridade, formações...

- b. Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** É como eu digo, quanto mais melhor...

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** É colaborar com toda a gente.

- c. E para executar as outras funções?

**R:** Um tecelão é preciso ser dinâmico. Um atador e afinador calmo para não falhar

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Isso é preciso muitos anos.

- d. Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** É preciso menos tempo. Isso depois vai depender da capacidade de cada um. Eu em três anos fui promovido, mas no primeiro ano já me senti apto. Talvez um ano para as outras funções.

### **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções** **Entrevista 4**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Tecelão.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Vai fazer agora 5 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim, comecei aqui a ajudante de tecelão e depois passei para tecelão.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com toda a gente.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** No primeiro turno para aí 10.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Fazer toalhas, quando o tear pára tenho que pôr o tear a andar, tirar roles. Por exemplo o tear faz a toalha e quando o tear pára nós temos que, por exemplo, emendar o fio que rebenta para voltar a andar. O tear está a andar depois pode rebentar fios e nós temos que procurar o fio que rebenta e emendamos para voltar a andar sem fazer defeito. Estar sempre atentos aos defeitos, meter tramas. Apontar o role, para depois tirar o role fora.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** O mais importante é pôr o tear a andar, estar atento à organização e a menos importante se calhar é tirar roles, por exemplo. Tenho que estar a vigiar a ver se faz ou não defeito. Se tiver a fazer defeito tenho que parar e pô-lo direito. Tenho que estar sempre ali à volta.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Vigiar, a qualquer momento o tear pode rebentar o fio e estragar uma encomenda se não dermos conta.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Preciso de tesoura, marcador para apontar os roles e fita.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Estou sempre a usar. De hora em hora tenho que meter fita. Por exemplo, às vezes até menos tempo, aquilo também depende como a teia torcer. Se a teia torcer muito nós temos que meter fita para a teia vir direita, não fazer



pregas, não parar tantas vezes o tear. O marcador é para apontarmos o OT. Tirámos para ir tudo direitinho, para ficar tudo registado. E a tesoura é para tirar os roles.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Acho que não é muito exigente. A nível físico por vezes torna-se cansativo, são 8 horas sempre a andar, torna-se cansativo, tirar roles e tudo. Psicologicamente acho que não, é o “habituação”, habitua-se...

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - c. Iluminação
  - d. Temperatura

**R:** Há ruído, a iluminação é boa. Tem algum cotão, por vezes, o que é normal, mas há sempre uma pessoa que está a limpar a tecelagem. A tecelagem está sempre limpa. A temperatura está boa, eles regulam sempre a temperatura, tem ar condicionado.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Os auriculares.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** A nível disso não, mas há riscos... Por exemplo, a nível de teias pode cair alguma coisa.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Acho que não é preciso formação, é o 9º ano.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Acho que organização, acho que é um trabalho em que é preciso muita organização para correr bem. Falo por mim, se não tiver tudo organizado sinto que o trabalho já não corre tão bem.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Eu demorei para aí meio ano a um ano para sentir-me mesmo bem sozinho numa carreira. Primeiro andei a ajudar lá e depois tive uma carreira com alguém a ajudar-me para não estar lá sozinho e depois a partir daí, a partir de meio ano/um ano é que comecei a gerir bem sozinho a carreira.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 5**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Afinador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Cerca de 10 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não. Eu comecei desde o início, foi desde o mais básico e fui subindo degrau a degrau até chegar aqui. Eu comecei como ajudante de tecelagem, depois passei para tecelão, andei para aí 15 anos a tecelão, e depois passei para ajudante de afinador, onde estive uns 5 anos, e há 10 anos mais ou menos é que estou como afinador.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com toda gente.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Somos 4.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** O que faço é mudar desenhos, meter um desenho ao tear, pô-lo na medida, no peso, afinar o tear para aquele artigo e colocá-lo a trabalhar. Se houver uma avaria no tear tenho que compor o tear e pô-lo a trabalhar.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** É equivalente porque se ao meter os desenhos se houver uma falha pode fazer uma encomenda toda mal. A afinar o tear se houver uma falha pode partir tudo. São as duas importantes.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** É a afinação das máquinas.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Uma mala de ferramentas, chaves, bocas etc, e computador.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não, eu não manuseio máquinas.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas é um bocadinho, uma pessoa não pode vir para aí cansado. Mentais tem que se manter sempre na calma porque se começar a stressar quando der por ela está tudo estragado.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- Ruído
- Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- Iluminação
- Temperatura

**R:** Numa tecelagem há sempre poeiras, há também bastante ruído. Temperatura é boa tanto de verão como de inverno tem o ar condicionado e a temperatura mantém-se sempre pelo 20 a 22 graus. A iluminação também é boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?  
h. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Nós temos os equipamentos, mas no meu caso, eu comecei nisto há 30 anos, habituei-me sem nada e agora se for a meter uns auriculares parece que ando com a cabeça na lua e eu não me dou com isso.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** São riscos relativos porque toda a gente quando está a trabalhar corre riscos. Sim, temos que ir para cima como temos que nos deitar por baixo pode cair uma peça, mas isso são riscos relativos. Há riscos químicos, por isso mesmo quando vamos usar muitos óleos pegamos em luvas. Riscos elétricos, de forma geral, quando é para mexer na eletrónica desligamos a máquina que é para não haver riscos

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Na minha experiência o nível de escolaridade não tem influência. Eu tenho o 6º ano, tenho quase 50 anos, mas tenho o 6º ano, se calhar não por aí. Se calhar há pessoas com mais escolaridade e não se adaptam aquilo que nós fazemos e há que podem ter menos e chegam lá mais depressa. Depende de pessoa para pessoa e o gosto que a pessoa tem a fazer aquilo.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Toda a gente devia ter um curso para conhecer e eletrónica da máquina, a mecânica da máquina. Nós aqui vamos pela experiência, não tivemos curso nenhum. Um curso de eletrónica. Nós aqui ganhamos com a experiência, mas o tear tem muita eletrónica e como não conhecemos muito bem a eletrónica chegamos a um certo ponto sabemos que não vamos dar saída aquilo temos que chamar alguém para vir fazer aquele trabalho. Se tivéssemos algum com esse curso eramos capazes de resolver mais situações.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Não tem tempo. Foi como disse há pouco, uma pessoa quando tenha gosto por aquilo que vai fazer em pouco tempo chega lá, se não tiver gosto não vai lá, tanto pode andar 1 ano como 10. Uma pessoa que ande 2 anos, 2 anos e meio como ajudante acho que já está pronto.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 6**

### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Atador de teias.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há mais de 30 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não, já tive a ajudante de afinador, já tive na parte da Urdissagem.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Desde o ajudante de atador, tecelões e afinadores.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Cada turno somos 3 atadores e 3 ajudantes para a montagem de teia. No total de todos os turnos somos 9.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** O ajudante monta as teias, põe as teias no sítio, nós, atadores, depois temos que penteá-las, prepará-las, amarrar, e depois quando tiver tudo dentro do normal vamos à parte do afinador para ver se se pode avançar ou não. O meu dia-a-dia é chegar, dar a volta, ver o que está a acabar e o que não está, ver se vai mudar de artigo ou não, se é para alterar ou não é e a partir daí damos o seguimento, uma teia atrás da outra.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Todo o trabalho em si tem uma certa responsabilidade, a gente tem que reparar se é a teia certa ou se não é, para que não meta o pé na argola como se costuma dizer, e o mais importante é que veja se não há nada de anormal que é para quando o artigo for para produção não venha uma queixa a seguir a dizer que está o fio trocado ou que está a fazer defeito. A responsabilidade maior é quando se dá para produção.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** O mais difícil é quando aparece artigos novos, diferentes! Por exemplo um par de camiseiro, são umas barrinhas pequeninhas, o fio tem que dar naquela malha, se não der naquela malha já está tudo tramado e a gente tem que ter um controlo ou amenizar e saber se houver um erro, se é a começar, a meio, ou a acabar, e rectificar.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** São todas móveis neste caso. Temos o cavaletto, que é para estender a teia, pentear e atar, e temos a máquina que pomos em cima do cavaletto.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** No meu serviço não, na parte do ajudante sim. O ajudante precisa de um carrinho de rodas para transportar a teia.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** O ajudante passa por mais um bocadinho de esforço porque mesmo com o carrinho com rodas tem que sempre que fazer esforço. É preciso força, puxar, mesmo em cima de um carrinho puxar uma teia é sempre mais duro. E nós é um cavaletto e pronto, é mais fácil de conduzir de tear para tear. Mental é preciso estar com um espírito que seja considerado como profissional porque aparece muitos problemas e temos que estar sempre atentos para os detetar. Em meia hora de trabalho pode-se perder 24 horas de trabalho.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** A temperatura como ter ar condicionado está regularizada. A nível do ar há sempre um bocadinho de algodão, o pó, mas é visível a gente é que sente. O ruído... eu uso já uns protetores por causa do ruído. Na secção onde eu trabalho tenho 64 máquinas, mesmo que façam pouco barulho são 64 máquinas num salão fechado.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sapatos de biqueira de aço. Os ajudantes já podem trabalhar com luvas porque tiram e metem peças. É para sujarem as mãos porque trabalha-se mais com massas e óleos, a diferença que há é essa.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Na nossa parte não trabalhamos com produtos químicos, trabalhamos as fichas, os teares para meter para a máquina, é essa a parte elétrica que trabalhamos.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Eu não acho que é preciso serviço académico. Eu acho que é o obrigatório agora, atualmente, o 12º ano chega perfeitamente para isto. O tear tem também um bocadinho de eletrónica, computadorizado, mas acho que não exige mais do que isso.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** De quem vem de novo tem que começar do nada, começar pela parte da limpeza e montagem e aos poucos subir de patamar se tiver vontade, porque se não tiver vontade não vale a pena as pessoas seguirem.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende de pessoa para pessoa. Aquela pessoa que tem vontade e é curiosa, meio ano é o bastante, aquela pessoa que não tem interesse demora muito mais e nunca fazem o serviço bem. Eu fui rápido porque passei por várias etapas no têxtil. Passei pela Urdissagem, pela Engomadeira, estive a tecelão, a ajudante de afinador. Então como passei por isso quando cheguei a afinador já foi mais fácil. Se tiver interesse, meio ano.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 7**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou Engomador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há uns 17 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Já trabalho aqui há 34 anos, trabalhei em tudo praticamente, sei um pouco de tudo... Isso agora não existe, já trabalhei com caneleira, meter trama nos teares, trabalhei nas Urdideiras, já fui ajudante de tecelão, já fiz tudo.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Tenho um ajudante, um chefe geral em que se houver um problema depois comunico-lhe, mas de resto falo com muita gente mas só tenho um superior.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Somos 2 engomadores e 2 ajudantes.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: É quase sempre o mesmo. Eu chego e tenho uma ficha em que há vários tipos de fio, nós temos que pegar na ficha que tem uma carga, que nós chamamos uma carga para tirar teias, ver o número de fios, qual é a medida do órgão e carregamos aquilo. Mando fazer a goma respectiva ao tipo de fio que seja. Basicamente é isto todos os dias que fazemos, só muda o fio.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: Para mim as mais importantes são todas. Porque nós vamos ver o tipo de fio, se nos enganarmos no tipo de fio já estamos a levar na cabeça, já não fazemos a goma correta para ali. Tenho que ver também a largura do órgão, se me enganar no órgão já estou a levar outra vez. As coisas estão ligadas, se uma pessoa tiver um falhanço dá logo problema para aquela teia.

c. E a mais difícil de executar?

R: Para mim é a sabedoria e a prática. Agora há certos tipos de fios que é muito complicado trabalhar então aí é que vem a prática ao de cima. Se forem fios muito fininhos para fazerem camisas, é um fio que é preciso muito ... uma pessoa dá um nó e aquilo parte, é preciso ter muito. É a dificuldade maior, mas de resto não.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Ferramentas temos que ter uma chave, um metro, luvas também se for preciso, calçado. Eu preciso do metro para fazer medições, medir órgãos. As chaves para abrir e fechar órgãos. No dia-a-dia é o que nós precisamos ter connosco.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Não, nós temos uma máquina que tem um motor em cima em que pega no rolo e transporta para a minha máquina.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: Depende, posso meter uma carga agora que demora 4 horas como uma que demora uma hora. Todos os dias pega-se naquilo 4 a 5 vezes por dia no mínimo.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: É preciso ter paciência e ter um pouco de cabeça para encaixar as coisas. Às vezes aquilo é um trabalho chato porque temos que estar uma hora a olhar para aquilo e as vezes estamos mais cansados de estar a olhar do que o que está a trabalhar.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

R: Tem muitas poeiras, é muito quente no verão, aquilo trabalha a vapor ainda por cima. A nível de ruído não faz tanto e a iluminação é boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Nós temos luvas para pegar em certos ferros, se quisermos, às vezes não queremos e não pegamos. Também temos proteção no calçado.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Sim, posso me queimar por exemplo quando vamos ao cilindro se nos encostarmos aquilo. A nível de químicos os produtos que temos ali dizem que não são perigosos. Já tiveram a fazer os testes e temos ali os papéis a dizer que não há problemas.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Não vou dizer que é preciso ter a universidade, que não é preciso. Eu tenho o 6º ano que era na altura o obrigatório, mas acho que não precisa de grande formação para aquilo. É preciso é ter cabeça e responsabilidade.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Isso uma pessoa vai adquirindo com os anos. É importante ter conhecimento, mas com a experiência às vezes vem o serralheiro ou o electricista e até lhe digo que acho que o problema vem dali e muitas vezes acerto. Isso veio com os anos de trabalho.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende muito da pessoa. Eu tive como ajudante 25 anos e fui porque o meu colega na altura foi para a reforma, mas eu já estava preparada há muito mais tempo, só quando ele foi embora é que surgiu a oportunidade.

Por exemplo o meu ajudante já trabalha comigo há 15 ou 17 anos e é uma pessoa que já toma conta da máquina, mas claro se aparecer uma daquelas coisas mais ruins tem mais um pouco de dificuldade, mas consegue. Há aí outro que também tem para aí 15 anos e posso-lhe dizer que não sabe metade do que sabe o meu.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 8**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou revistador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Aqui na firma desde 2006.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Desde 1987, sempre fui revistador.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com os colegas de trabalho, somos 2 na máquina e tem o pessoal ali mais próximo.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** 4 por turno e 12 no total.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Basicamente é sempre igual. O rolo sai da tecelagem é metido à máquina de revistar, a gente conta as peças, vê os defeitos, antes de começar a andar vê se está tudo bem, se o desenho está bem e passa então o rolo. Mede a peça, conta as peças, no final do rolo pesa-o, aponta os dados, sai a etiqueta, dá bem o peso por peça, pede uma ficha técnica e o rolo segue o destino que pediram.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Menos importante não deve haver. E importante são todas, porque para a peça chegar ao destino final tem que estar como é pedida.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Talvez detetar os defeitos, aqueles que uma pessoa comum olha para aquilo e acha aquilo normal. A gente ao longo dos anos é que vai percebendo certos pormenores.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Máquina de revistar, a balança que faz de carrinho, o carrinho tem uma balança digital que pesa o rolo e ao mesmo tempo dá para deslocar o rolo de um lado para o outro.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não, apenas o que falei.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** O dia todo.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas, é preciso puxar um bocadinho. Mentais, é estar um bocadinho atento para quando estivermos a contar e alguém falar a gente não se enganar.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Ruído é o normal. A revista normalmente é na saída da tecelagem, é o mais próximo da tecelagem, ouve-se sempre aquele barulho dos teares. Praticamente a gente nem ouve a nossa máquina a trabalhar. Poeiras há sempre um bocadinho, gases não. A iluminação está boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Normalmente temos as botas de biqueira de aço, podemos também usar para os ouvidos se formos à tecelagem, caso estejamos na máquina não é preciso.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não, é uma coisa muito básica. O maior risco será um carrinho passar por cima de um dedo do pé.



10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Se calhar a escolaridade o normal, não é preciso uma pessoa formada porque isto é um trabalho básico. No meu caso tenho só o 6º ano, aprendi com os anos e a experiência e acho que acontece o mesmo com quase toda a gente, mesmo que tenha mais formação que ele vai aprendendo é com o tempo.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Talvez um bocadinho de informática, mas também o programa é básico.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Temos que ver por capacidade. Há rapazes novos que em pouco tempo ... são ágeis, tem mais facilidade na aprendizagem e há quem demore mais tempo. Se calhar 2, 3 anos.

### **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 9**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou Urdidor.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Aqui na empresa há mais de 20 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim, aqui foi sempre nessa função.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com os colegas de trabalho e com quem está à frente do serviço, com o responsável.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Por turno somos 4.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Eu trabalho com a máquina, tenho que ver os artigos que são precisos meter na máquina e mediante as notas que tenho, tenho que ver se há fio ou não, mandar quem me ajuda ir andando com esse trabalho enquanto eu faço o que está a andar na máquina.

Nós temos que meter as bobines de fio nos carrinhos, antes de meter na máquina, e depois tiramos os que acabaram, metemos os que temos que meter, damos um nó a cada fio e depois puxamos para a frente, metemos o fio no rolo e depois de estar tudo memorizado, organizado, pomos a máquina a andar mediante os metros que temos que meter e os fios que tem que levar cada rolo. Se pede, vamos supor 5 mil metros, nós metemos lá no computador 5 mil metros com, por exemplo, 70 fios e a máquina se tiver sempre a andar, chega aqueles metros pára e nós só temos que cortar e tirar o rolo para fora e voltar a fazer o mesmo.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Aqui o trabalho é sempre esse. Não estou a ver como lhe ei de explicar qual é a mais importante e a menos importante. O mais importante e o mais rentável é quando a máquina está carregada e está a alinhar, está sempre a produzir. Normalmente quando o fio anda bem a gente vai ajudar o colega. Portanto temos que preparar o que está fora, para quando acabar o que está dentro tirarmos fora, e continuarmos a trabalhar. Enquanto a máquina está a trabalhar preparamos o próximo... Por isso é que precisamos de um colaborador.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** A gente já está tão habituada a fazer que não considera difícil. A máquina que eu trabalho é relativamente fácil, porque eu trabalho numa máquina direta, ou seja, o fio entra diretamente para o rolo. Os colegas que trabalham noutras máquinas, são máquinas seccionais e aí já é um bocado mais difícil porque têm que seguir as instruções de uma carta que leva x fios de uma cor x fios de outro, mais outro, mais outro ... E é preciso interpretar aquilo que a carta diz e fazer secção por secção.

Tem que começar por aprender, à medida que vai trabalhando ao lado de outras pessoas que lhe vão explicando... A espessura do fio, há fio só de um cabo, há de 2, 3, 4 e então as pessoas têm que perceber que tipo de fio estão a meter que é para quando já estiver um bocado mais de experiência e o responsável lhe disser que é para carregar esta nota: é 25 a 2 ou 25 a 1 ou 16 a 1, e depois da pessoa aprender estas coisas todas torna-se mais fácil para a pessoa trabalhar. Até lá a pessoa tem que descobrir o que é o A, o B ou o C.

Sim, no início as pessoas sentem essa dificuldade.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** É a Urdideira.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** A minha máquina não precisa de medida, porque os rolos têm sempre aquela medida e depois para acertar tem um pente onde o fio encaixa lá e depois o pente abre e fecha conforme a necessidade. Então a gente tem um botão que carrega para um lado e o pente ajusta para alargar, e para o outro ajusta para apertar, conforme o necessário. Nós aí não precisamos de metro, na Urdissagem seccional é que precisa de metro porque cada fita tem que ter uma medida.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Nós normalmente temos alguém habilitado, com documentos próprios para fazer o transporte de máquinas.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas, não é preciso assim muito. Às vezes quando o fio anda mal temos que andar para trás e para a frente muitas vezes e temos que ter boas pernas. Mental, a gente também se aguenta bem, pelo menos eu não tenho esse problema.

## **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Temperatura... quando está muito frio ou muito calor sente-se cá dentro. Ruído não há muito. Pó há sempre porque é característico do fio, uns não fazem tanto outros mais, depende da qualidade do fio, mas há sempre bastante pó. Iluminação é boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Não é necessário mais nada.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Eu acho que qualquer pessoa, depois de aprender, saber trabalhar com a máquina.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Eu não tenho muitos conhecimentos informáticos, fiz uns cursos básicos, aproveitei a oportunidade que me foi oferecida pela empresa. A informática é importante porque a minha máquina tem incorporado um sistema informático, a gente tem que saber meter os dados. Qualquer pessoa, depois de ensinada e de fazer umas vezes, acaba por aprender na mesma, porque é quase sempre a mesma coisa.

Tem de haver momentos de aprendizagem. Eu comecei como ajudante, fazendo trabalhos mais simples e fui aprendendo. De uns passei para os outros. É o que acontece com toda a gente.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende da vontade de trabalho, da capacidade de as pessoas quererem aprender o mais rápido possível. Temos tido oportunidade de ter jovens que tiveram o seu primeiro emprego aqui e pouco tempo depois estão à frente de uma máquina. Temos um rapaz aí que aprendeu em 2 meses na máquina que eu trabalho e ele já tomava conta sozinho da máquina. Temos outros rapazes que vieram na mesma fase de entrada e ainda não são capazes de tomar conta da máquina, porque se calhar não são ajudados, porque pode-se aprender muito, mas quem está à frente do serviço tem que estar disposto a abrir os conhecimentos.

Temos que saber ensinar e ter paciência. Tem que saber ajudar porque quem vem de novo não conhece como eu trabalho, não tem conhecimentos para ser despachado .... Só com o passar das semanas, sendo ajudado, é que vai desenvolvendo as técnicas para ser tão rápido como os outros. Para se ser rápido, é preciso algum tempo de treino e se a pessoa for ajudada também rapidamente chegam lá. Há pequenos pormenores se dermos ajuda depressa chegam lá.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 10**

#### **Dimensão Organizacional:**

13. Qual a sua função?

**R:** Atador de teias.

14. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 20 anos mais ou menos. Antes fui ajudante de Urdidor e depois é que passei para atador.

15. Sempre estive na mesma função?

**R:** Sim.

16. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o meu ajudante, é com quem lido mais.

17. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** 2 em cada turno.

### Descrição da função

18. Caracterize o seu posto de trabalho.

- a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: O que faço mais vezes é atar teias. Menos vezes é alterar teares.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: A que ocupa menos tempo é atar teias. Para mim é a mais importante, é a que eu gosto de fazer e a minha função.

- c. E a mais difícil de executar?

R: Para mim já não considero ... Se for teias de cores é diferente mas se for teias de cor única é simples. A máquina às vezes parar e saber qual é o fio que tem que se tirar, essa era a dificuldade.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Um cavalete, para aí 2,60 metros e uma máquina.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Não.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: *Pergunta não aplicada neste caso.*

- g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: Físicas é os braços mais, é preciso ter genica. Mentais é preciso ver o que se está a fazer, paciência. Para gostar do que se está a fazer é preciso ter paciência.

### Análise da função

19. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído  
b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)  
c. Iluminação  
d. Temperatura

R: Ruído é bastante, tecelagem é barulho. Poeiras quando se limpa o tear existe. A iluminação e temperatura está boa.

20. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

R: Não utilizo, mas devia utilizar.

21. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

R: Riscos elétricos, a máquina está ligada a uma ficha, mas nunca apanhei nenhum choque.

22. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

R: Eu tenho o 6º ano, se calhar chega para aquilo.

23. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Não, isso não é necessário.

24. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Se calhar meio ano... Meio ano a 1 ano para você dizer que ele se desenrasca sozinho, principalmente em teias de cor.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 11**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Revistador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há volta de 5 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não. Já tive como chefe de secção da revista e tive na tecelagem.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com os meus colegas.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Neste momento, da parte da manhã, estamos 4. 2 revistadores e 2 ajudantes. Cada turno tem 2 revistadores e 2 ajudantes.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Nós ali na revista do dia-a-dia é sempre aquilo, pegar no rolo, por o rolo na máquina, medir, por o rolo a desenrolar para outro rolo e ver os defeitos, pesá-lo, ver se está tudo em conformidade com aquilo que é pedido e mandá-lo para baixo para a tinturaria.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** No fundo são todas, aquilo na revista é tudo uma sequência, desde que o rolo chega ali para por noutra máquina para o rolo passar para depois vemos os defeito e tudo é constante. Tudo depende as tarefas anteriores. Agora se o rolo tiver defeito aí é que vai demorar mais tempo, temos que chamar o superior para ver qual é o defeito que é, para chamar a atenção à tecelagem e parar tudo.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Detetar o defeito, quem não estiver dentro do assunto e não souber torna-se um bocado complicado.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** É uma máquina fixa, a máquina de revistar, computador, fita métrica, marcador e tesoura. A fita métrica é para medir as peças, a tesoura é para cortar os rolos, às vezes de um rolo nós fazemos 2 e o marcador é para escrever os dados que o rolo tem para ir junto ao rolo.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

- g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas é pegar no rolo, alguns são pesados. Mentais é mais ao nível de detetar os defeitos, estar atento àquilo que é e não é porque são várias referências, no fundo são vários desenhos e nós temos que estar atentos e detetar se aquilo que está marcado corresponde mesmo ao rolo.

### **Análise da função**

- 7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - a. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - b. Iluminação
  - c. Temperatura

**R:** Ruído ainda é um bocadinho. Para a secção que é ainda tem um bocadinho de ruído, devia ser uma secção mais calma. O resto é normal.

- 8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Não. Para o calçado nós temos todos, mas de resto não temos mais nada.

- 9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não.

- 10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Isso é relativo, mas acho que qualquer pessoa que seja minimamente responsável conseguirá fazer, tem é que saber trabalhar com o computador.

- 11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Informática talvez...

- 12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Isso depende muito da pessoa para pessoa. Mas um mês, dois meses conseguirá fazer, não digo com a mesma rapidez ou destreza, mas já conseguirá fazer o trabalho sozinho.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 12**

**Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

R: Tirar rolos e levá-los para a revista, sou auxiliar.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: 1 ano e 2 meses. Já trabalhei na têxtil antes deste trabalho, era ajudante de tecelão.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Não, vestia mortos.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Com todas da tecelagem e da revista.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Sou só eu.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: Levo os rolos para a revista, a obra, e ajudo também às vezes a levar teias para os teares.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: É isso. Tenho os carrinhos para pôr os rolos e outro para ir buscar os rolos.

c. E a mais difícil de executar?

R: Não há.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Só fita, os tecelões é que cortam os rolos eu só pego neles, ponho-os no carrinho, trago-os e ponho fita. Fita-cola de papel, para colar.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Não, não preciso nada.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: *Pergunta não aplicada neste caso.*

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: Físico é preciso ter força para pegar neles, mas não pesam muito. A nível mental está tudo bem, é tranquilo.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

a. Ruído

b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)

c. Iluminação

d. Temperatura

**R:** Na tecelagem há sempre barulho, mas uma pessoa usa os auriculares. A nível do ar eu sinto-me bem com o ar. A iluminação e a temperatura estão bem.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?  
a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sim, sapatos de biqueira de aço, auriculares e também luvas.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Eu acho que nenhuma, aquilo não custa nada, não é preciso ter grande escolaridade.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Não, não é preciso nada.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** É rápido, eu adaptei-me numa semana. Acho que era uma semana também.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 13**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou bobinador de fios têxteis.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 4,5,6 anos... 5 por aí.

3. Sempre estive na mesma função?

**R:** Fora da empresa já tive várias experiências. Dentro da empresa passei pela tecelagem unicamente e era ajudante de atador de teias. Fora inicialmente, nos primeiros 10 anos, fui designer têxtil, de estampados, depois desses 10 anos fui empresário onde estive ao balcão 19 anos.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o chefe de secção e os colegas, eventualmente.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Nas minhas máquinas um em cada turno.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.  
a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Naquelas máquinas faz-se de tudo um pouco, são máquinas que exigem muita atenção, visão, é preciso estar a olhar para tudo ao mesmo tempo. Imaginemos que uma máquina tem 3 sectores, cada sector pode ter funções



diferentes, eu posso estar a bobinar fio para trama num sector, posso estar a bobinar fio para amostras noutra sector e posso até estar a passar fundos num dos sectores que são restos de fio em cones pequenos que já foram utilizados e que é preciso passar novamente a metragem. Portanto, 3 situações diferentes nos 3 sectores que me exigem atenção, porque são 3 tipos de fios diferentes. O mais importante na bobinagem é a atenção máxima naquilo que se está a meter na máquina e ter atenção também aos sacos que vem de fio e paletes que vem de fio porque pode eventualmente alguém fazer uma asneira e meter um fio diferente ou um cone de fio diferente que se nós o passarmos juntamente com fio que estamos a passar dá problemas. Suponho que o mais importante na bobinagem é conhecer ao máximo os fios. Inicialmente para poder fazer uma partida de fio tem que preparar o sector e isso engloba o computador da máquina que também tem que se preparar. Preparar toda a partida que é marcar o NE, marcar o número de fio, marcar os metros que quer para esse fio.

Depois são tarefas básicas, carregar a máquina com cones vazios para poder encher, carregar a máquina constantemente, tanto vazios como cheios temos que os repor novamente, e depois temos uma série de tarefas que é o fio que vai passando e que vai saindo cai depois nos cestos que é preciso separar novamente, ou fazer paletes, ou sacos individuais desse mesmo fio, etiquetar, para depois dar seguinte para onde tem que ir, para as outras secções.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** A mais importante é ter sempre atenção de nunca trocar NE nenhum, isso é fundamental, e preparar sempre as máquinas de acordo com esse NE, para o bom funcionamento delas. É preferível não avançar, do que deixar avançar com as coisas mal feitas. É fácil colocar a máquina a andar, mas as outras tarefas é que são mais importantes.

- c. E a mais difícil de executar?

**R:** Tendo atenção e que sejamos minimamente instruídos, não é preciso muito, e que saibamos assimilar as tarefas que o computador da máquina pede... As dificuldades não são extremas. Penso que a maior dificuldade no início é a tal atenção em conhecer os fios, o tipo de fio, ter o mínimo de conhecimento. Esse conhecimento ganha-se olhando para o fio, apalpando o fio e confirmar nas fichas para ver se aquilo realmente é ou não, assim vai-se adquirindo “calo” para a identificação do fio.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** O mais usual é fita-cola, o marcador, fita-métrica, às vezes, e as máquinas que trabalhamos.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Muito raramente, não é diariamente, essa tarefa é mais para o chefe de secção.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Eventualmente, se não tiver o chefe de secção, podemos usar porta-paletes, é a única coisa que temos, mas fora isso quem faz esse serviço é o chefe de secção, que trás fio e leva fio.

- g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas, é a rotina diária, a rotatividade das tarefas faz com que haja desgaste, a nível de ossos, a gente nota. Por um lado, é bom fazer movimentos, mas por outro há desgaste. O pior é as costas, nas mãos, usamos muito os dedos, agarramos os cones com uma só mão e os dedos começam a ficar afetados, nota-se. A nível mental, é preciso estar com atenção. Há trabalhos que dá para espalhar entre umas tarefas e outras, ali não, são tarefas que temos que fazer 8 horas.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)

- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Vou falar aquilo que me desagrada. O barulho nesta área têxtil existe e muito. Eu tento usar constantemente auriculares e em termos de proteger, é melhor sim, mas não consigo estar mais de 30 minutos com auriculares, sejam eles de plástico, borracha... Não consigo. Os ouvidos começam a ganhar líquido, faz comichão e nós coçamos, o que faz criar otites. Eu já tive duas ou 3 vezes e desisti de os usar. Então o que faço é ouvir música através dos auriculares do rádio que tenho no bolso e isso vai protegendo alguma coisa ... Ou, melhor, parece que faço é pior, mas só assim consigo atenuar o barulho da secção. Há muita poeira, muito calor, a iluminação é boa.

- 8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Auriculares, óculos. O calçado não digo que não seja necessário, ou que possa acontecer um acidente, como meter o pé debaixo de uma paleta que uma pessoa esteja a colocar, mas tenho muito mais receio aos braços das máquinas que são de ferro, já levei cabeçadas.

- 9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não, fora isso não estou a ver, mas claro que é preciso ter cuidado.

- 10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Depende da assimilação de cada um. Eu não tenho nenhum curso superior, também não completei o 12º ano, fiz uns cursos de designer. Uma pessoa com a 4ª classe se conseguir trabalhar com um computador de uma máquina têxtil, hoje em dia, acho que consegue.

- 11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Mais importante não é manejar o computador, mas sim o que o computador quer da máquina.

- 12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende, nós estamos sempre a aprender. Aquelas tarefas básicas rapidamente se assimilam. Se for muito atencioso e gostar do que se está a fazer, trabalhar com as máquinas e meter fio, ao fim de um ano. Por exemplo, nós temos aqui trabalhadores e aconteceu o mesmo comigo, que ao fim de 3 semanas, 1 mês, e ficam a trabalhar com a máquina, mas não nos podemos esquecer que tem um colega ao lado para ajudar, porque se o pusermos sozinho já se sabe que vai fazer asneiras, não sabe tudo. Eu digo um ano para ter o mínimo de conhecimento, para não se fazerem grandes asneiras.

## Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções

### Entrevista 14

#### Dimensão Organizacional:

- 1. Qual a sua função?

**R:** Sou bobinador.

- 2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Mais ou menos 4 anos.

- 3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim.

- 4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o meu encarregado e com os meus colegas de secção.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** No meu turno são duas, no total somos 7.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** O nosso trabalho é mais semanal, principalmente no nosso 2º turno. Eu e outro colega trocamos de posto, ou seja, esta semana eu estou na máquina de fundos. A máquina de fundos é .... O cone vem em restos de fio e nós pomos na máquina para fazer cones maiores. Na minha outra semana o meu posto é partir fio, para a Urdideira para tirar as teias, ou trama que é para mandar para o tear para depois fazer o artigo final.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** A primeira coisa que faço quando entro ao serviço é ver a máquina e perguntar ao meu colega do turno anterior o que é que tem na máquina, o que vai entrar a seguir, o que não vai entrar.

De vez em quando podemos ir para a revista, quando falta alguém, mas é só mesmo quando falta alguém, não vamos dizer que é semanalmente ou mensalmente. Aqui trabalhamos todos para o mesmo. Se faltar algum temos que ir lá, como o patrão diz: “somos uma equipa, trabalhamos todos para o mesmo”:

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Sou uma pessoa que aprende muito rápido, não tive dificuldade em aprender. É preciso é estar atento às coisas e ao que nos explicam. Há coisas mais complicada por exemplo, um cone chega a uns determinados metros, o robô chega lá e tira, ele pode encravar e nós temos que o desencravar, podendo ser isso a maior dificuldade. E também entender os NE de fio, porque nós trabalhamos com muitos NE de fio, seja 14 a 1, 16 a 1, 18 a 1, 20 a 1, trabalhamos com muitos e não podemos andar sempre ao papel ver, temos que olhar e dizer que isto é tal ... Foi isso que foi mais difícil.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** A máquina de bobinar fio e porta-paletes. Também uso marcadores, caneta, fita-métrica para tirar o diâmetro da bobine.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Porta-paletes.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Quase todos os dias, a partir das 6 horas.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas é o esforço de ir buscar as paletes acima, mas isso cabe mais ao meu chefe, a partir das 6 horas é que pode ser preciso e se ele pedir, nem sempre é necessário. Mental é mesmo a parte do barulho, mesmo usando os auriculares, o barulho em si, e andar 8 horas sempre à roda.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

a. Ruído

- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Há ruído. Existe muita poeira por causa do algodão. A luz é boa mas a temperatura é muito quente. No inverno estamos bem, mas no verão é mesmo muito quente.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Para limpar, já me deram uns óculos e uma máscara. Botas também, por causa das paletes ou a própria bobine, que se cair num pé é capaz de doer.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Sim, o facto de uma bobine ou uma palete cair nos pés, como tinha dito, ou a própria máquina que tem lá um braço que vai buscar o fio acima e podemos levar com o braço... Já me aconteceu uma vez.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Eu tenho o 12º ano, mas o 9º ano chega perfeitamente.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Sector têxtil foi com o meu trabalho que aprendi. A informática ajuda sempre um bocadinho, como entendo alguma coisa, às vezes até me chamam a mim em vez de irem chamar o responsável por isso.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** 2 meses, mais ou menos, mas depende de quem o está a ensinar, porque há muita "conheirice", desculpe o termo, que é preciso explicar bem, mais do que uma vez, e se não se perceber logo à primeira temos que arranjar outro exemplo para se conseguir explicar ao colega que está a aprender. Com um bom professor até menos.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 15**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou Urdidor.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Fez 1 ano em fevereiro.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não, era ajudante.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o meu ajudante.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Mais 3, que são dos outros turnos.

## Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** O que faço mais vezes é urdir. Tenho uma nota teia, que diz o número de bobines, quantos fios precisa de ter cada carta, e consoante a nota que é, tenho que urdir o número de rolos para dar o número de fios certos. Também troco os ramos quando acaba a carga, quando o cone vai ao fim.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Ocasionalmente limpo a máquina. A que me ocupa mais tempo é a urdissagem, esperar que a bobine vá até ao fim.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** O mais difícil para aprender foi fazer as contas para os metros. Cada bobine tem um número x de metros e à ramos que precisam de mais metros do que a bobine tem, ou seja, é preciso carregar outro ramo para bater certo e às vezes essas contas faziam-me um bocado de confusão.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** A máquina é a urdeira e temos também os carrinhos para carregar as bobines.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Sim, porta-paletes às vezes, quando vou ajudar o ajudante a carregar o ramo.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Todos os dias.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Mentais é mais fazer as contas para aquilo bater certo. Físicas é carregar as bobines, depois de 8 horas cansa um bocadinho.

## Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- Ruído
- Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- Iluminação
- Temperatura

**R:** Iluminação é boa. Coton e poeiras há sempre. Ruído, na zona onde eu estou até não há muito. Temperatura, no verão é muito calor, tenho a engomadeira ao lado.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Botas de biqueira de aço, não tenho, mas devia, e tampões para o ouvido, dizem que é necessário, mas no sítio onde eu estou não há muito barulho.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Os rolos podem-me aleijar se caírem nos pés.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Onde estou é só preciso fazer contas, saber um bocado de matemática, o 9º ano acho que chegava.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Matemática.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** 1 mês.

### Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 16

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

**R:** Sou fiel de armazém.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Possivelmente 3 meses, depois tive na revista para cima de meio ano.

3. Sempre estive na mesma função?

**R:** Quando iniciei na empresa vim para aqui, mas, entretanto, já fui para a revista, como revistador, tive lá meio ano, e agora, a partir de ontem, é que fui para ajudante de armazém fazer o lugar de um colega que baixou.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Tenho o meu companheiro, somos uma dupla, pegamos em rolos, colocamos no sítio certo, vemos medidas ... E depois com o chefe. Sou fiel de armazém de Felpo.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Há duas pessoas por turno.

#### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** A nossa tarefa é organizar o armazém, de acordo com as referências que nos são dadas dos lotes, e também deixar tudo preparado para que quando chegar o camião carregue aquilo que temos. Basicamente é isto. E se precisarem de alguma ajuda nós estamos aqui para o que for preciso.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** O que ocupa mais tempo é nos irmos buscar os rolos e depois temos um computador, uma máquina própria em que temos que passar o rolo e, em seguida, pôr manualmente qual é o lote, identificar o lote, e para onde é que tem que ir.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Para mim, derivado à idade, mexer no computador.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Empilhador, luvas, auriculares, quando há pó temos máscaras.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Usamos os empilhadores e também carrinhos para carregar.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: Muitas vezes.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: Fisicamente há dias que é duro, estamos a falar em rolos que podem pesar 40 ou 50 kg, é preciso ter um pouco de robustez física. A nível mental é, por exemplo, estarmos a ver um desenho e conseguirmos identificar o lote.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

R: Poeiras há sempre mas temos materiais de proteção, só não tem quem não quer. Ruído é mais noutros sectores, no armazém não. Iluminação e temperatura é o normal.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

R: Temos calçado de proteção, luvas também temos porque há rolos que escorregam mais e as luvas ajudam a aderir.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

R: Riscos elétricos estamos sujeito. É como tudo.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

R: Neste momento tenho o 7º ano, que já não é mau, mas acho que o 9º ano é o mínimo.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

R: Informática.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

R: 3 a 4 meses acho que é o tempo ideal.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 17**

### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

R: Auxiliar de armazém de felpo.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: Quase 18 meses.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Aqui sim, antes nunca tive ligado à indústria têxtil.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Empregados de armazém, motoristas e chefes.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: 6.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: Nós trabalhamos com empilhadores, vem camiões com cargas de felpo e ficam cá armazenadas. Nós temos que organizar isso em lotes. Passa muito pela organização do armazém e controlo das cargas e descargas, para depois proceder à arrumação do material. Como mini tarefas nós postulamos os roles e descarregamos as pistolas dos computadores.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: O mais difícil, porque exige mais esforço físico é fazer cargas.

c. E a mais difícil de executar?

R: Nenhuma.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Caneta, computador, marcador. O empilhador, porta-paletes é muito raro utilizar, só quando vem uma carga pequena.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Porta-paletes e empilhador.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R: Todos os dias, sem empilhador não se trabalha. O porta-paletes é muito raro, nem chega a ser uma vez por semana, é uma exceção.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: É apenas organização e tudo se faz.

### Análise da função

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

a. Ruído



- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** É boa em todos os parâmetros.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Botas de biqueira de aço todos vêm, eu as vezes não porque é algo desconfortável, mas eles avisam-me. Às vezes uso luvas, por causa do felpo, pois tenho as mãos mais sensíveis.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Não. Às vezes trabalho em alturas, mas não é algo muito exagerado, apesar de que uma queda ser sempre algo perigo, mesmo não havendo grandes alturas.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Só é preciso vontade de trabalhar. Não é um trabalho difícil, só é preciso saber trabalhar minimamente com um computador ou telemóvel e hoje em dia, praticamente toda gente sabe. Eu tenho a 4ª classe.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Apenas é necessário ter formação para saber trabalhar com empilhadores.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** 1 ou 2 meses. Nós trabalhamos sempre em pares o que ajuda.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 18**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou auxiliar de armazém.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 11 anos e qualquer coisa, perto de 12 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Urdidores, ajudantes de Urdidores, chefes de Urdissagem, chefes de Armazém e os colegas de auxiliar de Armazém.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Sou só eu.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Eu tenho que deixar fio para as Urdideiras, no final recolher o fio que sobra desse mesmo trabalho, ensacá-lo, etiquetá-lo, identificá-lo e arrumá-lo no armazém. Dão-me uma folhas de trabalho sobre aquilo que vai ser feito, eu tenho que tirar apontamentos disso, saber as cores que vão entrar em cada teia. Depois tenho que ir ao computador e ir lá baixo à tinturaria perguntar se o fio já está tingindo, se já está pronto, se estiver já cá no armazém tudo bem se não tenho que pedir para me mandarem esse fio ou ver a data na qual ele fica pronto.

Depois do fio todo cá, tenho que dar baixa do fio, temos um leitor onde damos baixa do fio, dizemos que saiu do armazém para a Urdideira, e o mesmo processo no final disso tudo, quando a teia andou, quando o fio está preparado, os Urdidores metem o fio para repassar, e o resto do fio que sobra que não é utilizado eu tenho que voltar a ensacá-lo, identifica-lo, passar o que sobrou novamente para o armazém.

No fundo faço gestão do Stock. Depois de descarregar, por exemplo, quando vem o camião lá de cima.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Vai tudo na base da gestão de Stock. Faço cargas e descargas, passo os lotes pelo leitor magnético para introduzir no computador e, por sua vez, introduzir no sistema. Eu acho que a importância.... Está tudo relacionado então todas são importantes. O que ocupa mais tempo é pôr os fios e arrumá-los para a Urdideira.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** O mais difícil para aprender foi ver a espessura do fio, ao início para mim era tudo igual, enquanto agora já consigo identificar só a olhar para ele. O resto não acho difícil, vai-se aprendendo ao longo do tempo.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** O macaco da fita-cola, o leitor, o porta-paletes, tanto eléctrico como manual e computador.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** O porta-paletes.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Todos os dias, depende do trabalho que estamos a fazer mas não deve haver nenhum dia em que não utilize uma dessas coisas.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** É preciso ter um bocado de força para conseguir pegar nos sacos. Psicologicamente, só se for um pouco de pressão de às vezes termos que pôr uma coisa rápida, por exemplo, ter coisas a parar que têm que ser mais rápidas um bocado.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Iluminação é boa, precisávamos de ter um pouco mais de espaço. Relativamente à qualidade do ar é um bocado fraca, o fio liberta muito pó. Temperatura depende da época do ano, porque de verão é um calor insuportável. Ruído não existe muito.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sapatos, porque pode cair alguma coisa, e luvas, se for preciso pegar em alguma coisa específica.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Só mesmo de poder cair alguma bobine de cima, ao tirar a palete o filme não estar bem posto à volta da palete e as bobines, ao se tirar da estante, podem cair. Coisa que nunca aconteceu felizmente.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Penso que pelo menos o 12º ano é bem preciso, às vezes tem que se tirar guias e já tem que se ter alguma base.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Informática. O curso de manobrador de empilhadores e máquinas automáticas e tenho também técnico de apoio à gestão.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende da pessoa, mas um ano é bem preciso.

### **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções** **Entrevista 19**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou fiel de armazém.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 20 anos e meio.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim, desde que vim para cá estive sempre.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o encarregado da urdissagem e com o chefe de armazém.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Só eu.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

- O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** A primeira coisa que faço quando chego é ver o meu espaço, onde tenho o fio, tenho que ver aquilo que tenho, tirar apontamentos, depois tenho que ir ver as notas de teia, 4 máquinas, ver o que é preciso e, a partir daí, peço o fio à fiação, ao torcedor, isto relativo aos fios crus que é da minha parte. Depois ainda tenho que arrumar o espaço,

descarregar o caminhão. Durante o dia tenho que dar o fio às pessoas para elas poderem trabalhar, neste caso à urdissagem e também para as tramas para a tecelagem.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** A que me ocupa mais tempo é descarregar o caminhão que vem da fiação, são 23 paletes de fio e depois com o staker elétrico (género de porta-paletes) tenho q trazer desde o cais até aqui. São muitas viagens de um ponto ao outro. A que me ocupa menos tempo e a manutenção às máquinas, isso é muito rápido.

- c. E a mais difícil de executar?

**R:** O mais difícil são aqueles produtos que vem para a engomadeira porque por norma vem 5 toneladas (todos os mesmos só de um fornecedor), ou seja, são 5 paletes, que vêm geralmente num transitário que é um caminhão grande, e eu tenho que descarregar na rua. Tenho que andar com um empilhador na rua, aquilo fica numa superfície inclinada, a subir e tenho que estar com uma máquina daquelas. Depois tem que se ter muito cuidado porque aquilo não tem os mesmos travões de um carro, não tem suspensão e se depois não tivermos cuidado para meter para dentro da fábrica... tem que se saber gerir a carga no empilhador porque se não se equilibrar o peso posso capotar. No inverno quando chove é muito escorregadio, aquilo não tem direção e torna-se complicado. Para mim é risco, considero risco. Sou muito cuidadoso porque o empilhador é uma máquina muito perigosa.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Caneta, marcador para identificar os fios, computador para tirar as guias do ambiente, balança.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** O tal Staker que é o porta-paletes.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Todos os dias.

- g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Ao final do dia saio mais cansado fisicamente do que mentalmente. Tem as duas partes, mas é mais físico. Eu ando muito km aqui dentro, acho que faço uns 10 km aqui.

## **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura

**R:** A nível de ruído acho o normal, mas quando tenho que atravessar a tecelagem, aí uso auriculares, aquilo é impensável, é muito barulho. Poeira há um bocadinho, e tenho a sorte de trabalhar ao lado de um portão grande que está aberto e então o espaço está sempre arejado. Temperatura e iluminação estou bem.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Tenho sapatos de biqueira de aço, luvas, auriculares. Para a cabeça não tenho, acho que não é necessário.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Usando o material de proteção penso que não há riscos.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** 12º acho que é preciso agora.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Não, no meu caso não. A carta é obrigatória para manusear o empilhador.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Para dominar é preciso muito tempo, um ano é bem preciso.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções** **Entrevista 20**

### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Estou no planeamento e responsável pela parte da revista e armazém de felpo.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há 2 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Aqui sim. Já tive 16 anos noutra empresa. Lá tive outras funções, como encarregado de produção, também tive no planeamento e depois tive como encarregado de tecelagem.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Lido com as chefias e com a parte dos trabalhadores que estão na produção, os operários.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Apenas sou só eu.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Na parte da revista tem os revistadores e ajudantes e na parte do armazém tem os operários de armazém.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** Da parte da revista, quando os produtos saem da tecelagem, quando há problemas em termos de qualidade têm que dar essa informação ao planeamento ou outro tipo de problemas que surjam. Depois se está pronto a expedir ou não, se vai para armazém, um bocado a gestão do Stock também, do que sai para a tinturaria, o que fica. É um pouco essa gestão do dia-a-dia, do controlo da produção e da parte da expedição, tanto para a tinturaria como para fora.

No armazém basicamente é fazer a gestão do armazém, para onde é que vão os artigos, em consonância com a tinturaria saber o que fica cá o que vai para baixo, temos que gerir também com eles os artigos que avançam primeiro ou não e tratar da parte das cargas e transportes.

### **Descrição da função**

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Todos os dias faço a análise da produção, tiro uma listagem do que saiu e não saiu com defeito. No armazém orientar um bocado o trabalho das pessoas, ver o que fizeram e o que não fizeram, e dar indicações ao que têm que fazer.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Não estou a ver uma tarefa que faça menos vezes, pode acontecer de ter que completar alguma tarefa, como por exemplo ter que tirar uma guia se os operários não o fizeram... Mas o meu dia-a-dia prende-se com a organização.

- c. E a mais difícil de executar?

**R:** Como em tudo, a gestão do pessoal, a parte de lidar com o pessoal, sempre foi essa a parte mais difícil porque não depende só de nós.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** O computador, normalmente utilizo 2, um no armazém e outro no gabinete de planeamento.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não, não faço isso.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

- 9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** É mais preciso a capacidade mental do que física no meu caso.

Temos que ter uma boa capacidade de falar com as pessoas, comunicação, ser calmo para resolver os problemas, essa é a parte mais importante, o resto é uma questão de organização.

- 10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

- a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** O revistador o que faz é pegar nos rolos que vêm da produção, colocá-los na máquina, ver a referencia, introduzi-la no computador, ver se tudo bate certo, estar atento aos defeitos enquanto revista a peça, comunicar se houver algum problema com a tecelagem para o resolverem... Têm que ter responsabilidade, não deixar andar e estar atentos.

Já o fiel de armazém... Os carrinhos que saem da revista com o artigo ou os rolos vão para o armazém identificados e eles através da tal organização têm que os colocar nos lotes certos, usando um empilhador, ou manualmente se não for muito alto. Isto verifica-se quando é para meter no armazém. Quando é para expedir o felpo para a tinturaria têm que ir aos lotes, ou com o empilhador ou manualmente, pegar nos rolos, se não houver referência, e colocar noutros carrinhos iguais de transporte para depois serem colocados no camião.

- b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** Na revista... Talvez o que façam menos é limpar. A mais importante e mais difícil é estar a analisar a peça, ver os defeitos, o resto das tarefas são a mesmas. Colocar o rolo... É uma rotina, basicamente é tudo igual. O mais importante realmente é estar atento. Elas basicamente são iguais, uma é colocar, colocar de carrinhos para Stock e a outra é retirar, retirar do Stock, dos lotes, para os carrinhos. Quer de esforço quer do material que usam é o mesmo. Fisicamente é difícil, os rolos têm algum peso... Em termos físicos é um bocado exigente.

- c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Precisa da máquina de revistar e carrinhos de transporte. Alguns usam, agora estou-me a lembrar, de uma máquina de costura. Às vezes é preciso cortar, têm uma máquina de corta e cose para resolver problemas que possam existir. No armazém já usam o porta-materiais, porta-paletes, empilhadores, elevação de carga.

### **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura

**R:** A nível de ruído quando vou à tecelagem coloco os auriculares, mas é o sítio que tem mais ruído. A nível de qualidade do ar, perto das máquinas de revistar, há um bocado de poeira e de algodão no ar. No armazém nem tanto. A nível de temperatura no armazém é conforme, no inverno é bastante frio e no verão bastante quente. A iluminação é boa.

12. Descreva as condições dos outros sectores.
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura

**R:** Igual.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Utilizo calçado de proteção e luvas. Auriculares quando vou à tecelagem.

- As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Na revista as botas de segurança, não usam auriculares nem luvas. No armazém usam luvas e o calçado de segurança.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?
- E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** No meu caso não. Um revistador já pode sofrer riscos elétricos se a máquina tiver algum problema... Um fiel de armazém pode ter o azar de cair um rolo que está num empilhador, ou isso... Tem um bocadinho mais de riscos associados.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?
- Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** No meu caso tenho o 12º ano, curso de tecelagem, curso de técnico operacional... Mas sim, o 12º ano e uma formação específica, ou pelo menos uma formação profissional. Agora a formação profissional já é englobada no ensino secundário, mas no meu caso, na altura era diferente. Para além do 12º ano, um curso de tecelagem ou de técnico, pelo menos.

Um revistador ou um fiel de armazém como são pessoas novas costumam têm que ter o 12º ano, porque é a escolaridade mínima obrigatória, as outras pessoas com o 9º ano conseguiam executar.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?
- E para executar as outras funções?

**R:** Todos que estão a utilizar o empilhador têm todos a formação. Alguma parte informática, parte técnica relacionada ao têxtil, é necessário ter conhecimento, e capacidade de comunicação.

Um revistador tem que competências técnicas a nível de conhecimento do produto, para identificar problemas e defeitos, e também um bocadinho de comunicação porque tem que lidar com outra secção, comunicar os problemas, e ter alguma capacidade física por causa dos rolos. Um fiel de armazém é mais a capacidade física e um pouco de informática, em termos de utilizador, mas não é muito complicado.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?
- Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** 6 meses a 1 ano, depende da pessoa. Um revistador precisa de mais um bocadinho se calhar, no mínimo 1 ano... É um problema que temos aqui. Já o fiel de armazém talvez menos... 4 a 6 meses.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 21**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Sou engomador.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Meio ano, fui ajudante 16 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Não, estive como ajudante de engomador.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com toda gente.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Só duas pessoas, mais 2 ajudantes.

#### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.
- O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** O que faço é colocar uma teia atrás da máquina, que é para passar para a frente, sendo que aquela máquina tem que levar uma goma. O fio tem que levar uns produtos químicos para ganhar mais resistência. O fio ganha mais resistência, trabalha melhor nos teares. Se ele for a cru não trabalha tão bem nos teares e rebenta facilmente.

São umas farinhas que são misturadas com água, que depois ferve e os rolos aquecem e saem depois à frente. A gente tem que amarrar a que acabou à que vai iniciar, dá-se os nós, amarra-se uma à outra, ela puxa a segunda teia e vem para a frente. A que estiver pronta tira-se fora, mete-se um carroto novo, chama-se um órgão, mete-se um órgão, para meter novamente a teia para iniciar a operação. Depois é só vigiar.

- Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?



**R:** A nós calha-nos ligar a caldeira. Nesta firma a caldeira faz parte desta secção, porque ela é que nos dá o vapor. A caldeira só se liga à segunda feira que é para iniciar a semana.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Os valores que se tem que meter na máquina. Tem que se meter os valores na máquina para o fio não vir muito apertado, nem muito mole, nem estalar pelo meio. Colocar os dados dos fios, os valores que se metem no computador. São valores que nós temos... O fio pede para meter aquele valor.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Engomadeira e fita-métrica.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Porta-paletes.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Depende... Os produtos químicos vêm de paletes e às vezes são colocadas umas em cima das outras, não muito alto por causa da segurança, e uma vez ou outra precisamos de utilizar o porta-paletes. Mas utilizamos isso poucas vezes.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** É um serviço que tem que se ter, acima de tudo, paciência. É mais mental que físico. Tem que se vigiar, a máquina não pode ser abandonada, porque aquilo leva uns dentes... A máquina leva um pente à frente e tem uns dentes no qual o fio entra ali no meio e se quebrar um fio, ele fica preso, e acumula, acumula, e rebenta 5, 10, 20 ou 40 fios. É preciso ter visão.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Tudo tranquilo.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** As botas de biqueira de aço. O meu ajudante usa umas luvas porque às vezes os órgãos têm umas farpas.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Quando vem os produtos vem, juntamente como eles, umas fichas. Nós verificamos nas fichas se os produtos são prejudiciais às mãos ou pulmões... Não tem havido produtos tóxicos. Basicamente é isso.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** É preciso saber trabalhar com o computador, a escolaridade não é muito importante, acho que o 9º ano seria o necessário. Precisa-se fazer uma conta de matemática por isso o 9º ano acho que é o necessário.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Se a máquina avariar a gente tem que se desenrascar, saber minimamente isso para não depender sempre de outras pessoas. É importante ter conhecimento no setor têxtil.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Um ano fica-se pronto porque não é difícil.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções** **Entrevista 22**

### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Encarregado de urdissagem.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há cerca de 4 meses. Fui urdidor 10 anos, aqui na empresa, tive 2 anos como ajudante e depois 10 como urdidor.

3. Sempre estive na mesma função?

**R:** No fundo sim e não. Era urdidor. Comecei como ajudante de urdidor, depois passei a urdidor e agora estou a encarregado.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com os urdidores, neste caso, mais os que estão no 1º turno, que é o meu turno, com o chefe, neste caso o {nome}, que é o meu superior e, aleatoriamente, com pessoas da tecelagem, neste caso os afinadores e ajudantes de afinador.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Neste momento sou só eu.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Atador, ajudante de atador, tecelões e afinadores, ou seja, 4.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** No processo de urdir uma teia, começa pelo ajudante que recebe as nossas informações, através das notas de teia para saber que tipo de fio vai carregar naquela teia para aquela encomenda, o nº de cones, as cores respetivas à teia que vai carregar. Neste caso o ajudante carrega o ramo, quando está pronto amarra-o e depois já passa para a parte do urdidor, que é para encarregar a máquina e, então, dar início à urdissagem propriamente dita.

O urdidor depois tem a função de confirmar as cores, os cones, ou seja, confirmar o ramo para verificar se está tudo conforme o descrito e dar início à urdissagem.

Antes da função do ajudante e do urdidor estamos cá nós que damos a informação que teia é que eles vão urdir, neste caso eu e o meu superior/ responsável. Antes de nós já para a parte do planeamento, com o engenheiro que nos dá a informação a nós sobre aquilo que vamos fazer.

### **Descrição da função**

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** A minha função neste momento é ajudar no planeamento da urdissagem, ou seja, controlar as teias que vão ser ou não precisas, controlar a ordem de saída das teias e ajudar os urdidores, quando se tem algum tempo livre, e depois tem a parte da logística, que passa por ter toda a informação organizada, colocar as fichas organizadas, e são essas pequenas partes que não faço todos os dias mas tenho que ter sempre as encomendas e as fichas todas organizadas. Neste momento é mais à base do planeamento e quando tenho algum tempo ajudar os urdidores.

Tanto eu como o meu superior tentávamos ver quais são as teias que são precisas, ou as mais urgentes, dando prioridade a essas, para que os urdidores consigam tirar as teias que nós precisamos para o dia a tempo. De seguida, é tentar controlar o trabalho para que não hajam surpresas. O planeamento é esse.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** A que ocupa 90% do tempo é o planeamento. Tendo esse trabalho orientado, nos restantes 10% tento ajudar os urdidores, tendo o meu trabalho para fazer, em termos de documentação, a logística toda ao planeamento, primeiro foco-me nesse aspeto, e só depois, se tiver tempo, pois nem sempre tenho, ajudo os urdidores.

- c. E a mais difícil de executar?

**R:** O mais complicado é gerir as urgências que são necessárias, porque muitas vezes são muitas urgências ao mesmo tempo e o mais difícil é verificar quais são que tem maior prioridade.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Urdideiras, porta-paletes, gigos (carrinhos onde se colocam os cones), computador. (para as suas tarefas e as do ajudante)

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Na minha função atual, basicamente só preciso do computador. Quando ajudo na urdissagem, os outros equipamentos são sempre necessários.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Sempre.

9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Robustez, paciência, organização.

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

- a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** Começando pelo ajudante, que é o que vai começar a teia, quando ele tem o ramo descarregado, pronto a carregar uma nova teia, a primeira coisa que tem a fazer é ver a próxima teia que tem a carregar, isto é, a próxima teia que se vai trabalhar. Depois de saber onde está o fio, que lhe é informado por mim ou pelo [nome], que é o responsável pelo armazém, começa a meter o ramo conforme está descrito, confirmando sempre as cores e o número de cones. Depois do ramo estar medido ele amarra-o, ou seja, dar os nós desse ramo ao anterior, que é para poder puxar à frente. Da parte do ajudante está feito.

O urdidor encarreira esse ramo que ele já amarrou. Depois de estar encarreirado o seu trabalho é conferir se todas as cores que ele meteu estão corretas, confirmar se o ramo está correto, confirmar o número de cones. Depois disso, se estiver tudo correto, começa a fazer a medida da fita para a teia, ou seja, cada teia depois tem uma medida específica, cada fita tem a sua medida específica, que eles já sabem que têm que seguir. Depois de ter tudo confirmado, aí sim começa a urdissagem.

- b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** Para o ajudante o que ocupa mais tempo é carregar e descarregar o ramo, que é a principal função dele. Depois tem outras mini funções, que é meter os órgãos nas máquinas, arrumar as teias, deixar sempre o local limpo e arrumado. O urdidor, passa 90% do tempo a urdir, é estar à frente da máquina a urdir. Para o responsável o mais importante é a sua interação com o engenheiro do planeamento, para tentar encontrar, os 2, a melhor maneira de nós na urdissagem termos a mais rentabilidade.

c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** 90% do seu tempo não necessita de equipamentos pois o seu trabalho é urdissagem.

### **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** No meu posto de trabalho não tenho queixa por estou numa espécie de escritório, a temperatura é regulável, não há muito ruído, a qualidade do ar é normal.

12. Descreva as condições dos outros sectores.

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Na urdissagem, nas urdideiras seccionais, em termos de ar não é muito mau, na direta já faz mais cótão, há sempre mais poeira no ar. Em termos de ruído, as máquinas a trabalhar fazem sempre ruído. A temperatura é ambiente.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Normalmente usamos os tampões para os ouvidos e é o único equipamento que usamos diariamente e botas de biqueira de aço.

- b. As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Utilizam o mesmo equipamento.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

- a. E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Não. Um urdidor manuseia produtos químicos, por isso normalmente usam luvas.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

- a. Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** Eu tenho o 9º ano, comecei aqui como ajudante, depois fui para urdidor e agora subi de posto para responsável pela urdissagem. A nível informático o usuário neste momento chega porque nós só trabalhamos com um programa da empresa que é muito simples de utilizar, por isso os urdidores não têm tido problemas nenhuns. Em termos de idiomas, na nossa secção não é necessário porque não trabalhamos com pessoas estrangeiras. Uma pessoa que entre agora para fazer a minha função se calhar não, diria que é pouco, mas uma pessoa que já tenha um percurso cá dentro é mais fácil. Uma pessoa que vem de fora pelo menos o 12º acho que deveria ter. Um urdidor e ajudante, vindo de fora, penso que o 9º seria o suficiente.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?  
a. E para executar as outras funções?

**R:** Informática. No meu caso a empresa já nos informou que vamos ter cursos de primeiros-socorros, de condução de empilhadores, que por vezes também fazem falta. Penso que neste momento é o mais indicado e o mais necessário. Em relação aos urdidores e ajudantes creio que os seus conhecimentos se vão adquirindo com a experiência e ao longo do tempo de trabalho.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?  
a. Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** Um ano para poder realizá-la de forma autónoma. Um ajudante em 3/4 meses já consegue trabalhar de forma autónoma, um urdidor no mínimo 1 ano ou 1 ano e meio.

### Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 23

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

**R:** Responsável pela Urdissagem.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 2 meses.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Fui encarregado na Urdissagem uns 12 anos, não tinha tanta responsabilidade.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Urdidores, Engenheiro X, Senhor X, Afinadores, Engomadores.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Apenas eu.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Urdidores e ajudantes.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** O [NOME] agora está-me a ajudar, está a fazer o que fazia antes, mas ainda está a começar, neste momento eu tenho que tomar conta do meu e do dele. Eu dou-lhe o trabalho e ele vai dividindo pelas urdideiras.

Urdidor tem a nota teia e só tem que seguir o que lá pede. Basicamente já vai tudo preparado, ele já sabe as fitas que vai urdir, como vai urdir. O ajudante mete-lhe o ramo, amarra, põe pronto, e o Urdidor só tem que seguir a nota de Urdissagem.

#### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho  
a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Eu não posso deixar os teares pararem, são 93 teares. Todos os dias eu vou dar a volta a todos os teares, ver os teares que estão a acabar, o tempo que vão demorar a acabar e depois programar os teares que estão a acabar para a Urdissagem, preparar o trabalho para a Urdissagem, para sair o trabalho para a tecelagem novamente. Leva muitas horas a fazer isso.

- b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Chego à empresa, ligo o computador, normalmente tenho umas folhas para dar uma volta, gosto de ir à engomadeira ver se tem trabalho que chegue para lá, e as urdideiras, se tiverem um tear ou outro a parar, tentar gerir isso.

De seguida vou fazer a minha volta, que é para tirar apontamento às teias todas, que é para ver as necessidades. Vou à tecelagem, depois venho e vou aqui ao armazém das teias, ver as teias que tenho. A seguir o que não tiver tenho que programar, tenho que começar a trabalhar nesse sentido. Depois imagine, não tenho fio para esta teia, tenho que arranjar maneira, até falar com o Engenheiro Armando para programar outra coisa para o tear não parar.

Uma teia tem que lidar até com a tinturaria. Uma tecelagem tem várias cores, vários NEs, várias medidas, isso tudo... A engomadeira não a posso deixar parar, as urdideiras não podem parar. Temos que gerir bem as coisas, tentar pelo menos, é o que tento fazer, não é fácil.

- c. E a mais difícil de executar?

**R:** Lidar com o pessoal, porque não pensamos todos da mesma maneira.

- d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Preciso de máquina de calcular, tesoura, caneta.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas, acho que sou um homem duro, resistente, nunca tive de baixa. Mental, às vezes é preciso ter muita paciência, hoje é muito difícil lidar com pessoas.

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

- a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** Eles recebem uma nota teia e têm que a seguir. O Urdidor sabe que antes de começar a urdir uma teia tem que retificar o ramo.

- b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** Um bom Urdidor não sai da máquina. Um Urdidor tem bastante responsabilidade, tem que ser uma pessoa muito atenta. Um ajudante prepara, fisicamente é mais duro, trabalha mais. Não tem tanta responsabilidade como um Urdidor. Tanto um como outro têm que saber ler uma nota teia, enquanto não souberem não dão passo nenhum.

- c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Porta-paletes, tesoura, canetas, auriculares, botas.

## **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Está tudo bem.

12. Descreva as condições dos outros sectores.

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Ar condicionado não tem. Ruído é o das máquinas. Qualidade do ar, tudo o que tem fio tem pó.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Auriculares.

- b. As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Sapatos, luvas, auriculares.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

- a. E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Não.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

- a. Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** Eu tenho o 9º ano. Já tenho muitos anos no têxtil. Se uma pessoa chegar cá agora para o meu lugar devia ter, pelo menos, uma formação se não terá muitas dores de cabeça... Eu já tenho. Para mim a escolaridade do Urdidor e ajudante será igual para os 2. Já vi pessoas com o 12º ano e são muito fracos e, se calhar, miúdos com o 6º ano e são muito bons. Talvez miúdos, se quiserem e tiverem estudos, aprendem mais rápido. É preciso querer.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

- a. E para executar as outras funções?

**R:** Devia de saber de buche, de buchador. Na tecelagem, alterações de tares, um buchador é que faz isso. No meu lugar devia de perceber um bocado disso, para além de saber trabalhar com um computador e ser um bom comunicador.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

- a. Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** Não é fácil. Uma pessoa que vem do zero, que não sabe nada? Ui... Para se fazer um bom Urdidor é preciso 2 anos. Para se fazer um bom ajudante 1 ano e para fazer o que faço uns 2 anos. Os restantes acho que um ano era suficiente.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 24**

### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Talvez responsável da revista e do armazém de felpo, é complicado.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Há 4 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim, sempre tive nesta função.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com o pessoal do armazém e da revista.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** 6

### **Descrição da função**

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** No planeamento as vezes dou uma vista de olha para perceber se a encomenda vai acabar, quando vai acabar, para jogar com a revista e o armazém consoante eu fazer lotes maiores ou mais pequenos, se acaba mais cedo ou mais tarde, se vai parar, vejo de um ponto até ao outro ponto.

De manhã tenho que ver o mail que me enviaram, carregar, orientar o serviço, desde ver o que está, o que vai acabar, pois a revista passa roles, o armazém do trabalha das 6 horas até às 22 horas. Desde as 22h até as 6h está parado e esses roles ficam acumulados lá num sítio e nós temos que arrumá-los para o sítio deles.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** O mais importante é não deixar acumular tantos roles porque passam sempre roles, não param. A minha função é tentar arranjar sítio para aqueles roles todos que saem, no fundo organização do armazém.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** É perceber onde vou colocar as coisas.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Empilhador, máquinas da revista para passarem os roles e computador para ver o que é preciso.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Os que já disse.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Diariamente, em 8 horas deve parar uma.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** É cansativo, mas com o tempo aguenta-se e é preciso estar atendo, ter cabeça.



### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - c. Iluminação
  - d. Temperatura

**R:** Ruído tem algum, temperatura é o normal, frio ou calor consoante a temperatura ambiente, iluminação é boa, qualidade do ar de registar o pó.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sapatos de proteção, acho que são os mais importantes, temos carrinhos, empilhadores e os azares podem acontecer.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** O armazém, a revista não tem perigo nenhum.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Não. Não há muita exigência, é sempre aquele trabalho. 9º ano chega.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Ter atenção e concentração, o mínimo de conhecimento informático.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Depende de cada pessoa, não é muito difícil. É preciso passar pelos outros sectores para os perceber como funciona. Trabalho há 2 anos como responsável e estou sempre a aprender. Se a pessoa quiser aprender e for ambiciosa, num ano consegue.

### **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 25**

#### **Dimensão Organizacional:**

1. Qual a sua função?

**R:** Chefe de armazém de fio.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** Mais ou menos 20 anos

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Tive no planeamento antes.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Com toda a gente, tenho que falar com todos. Com o armazém principalmente, com o planeamento do [NOME] quando faz as encomendas, com o Engenheiro, com o Leonel que é o chefe da Urdissagem, [NOME] que é o vendedor/ comprador e depois tenho os meus ajudantes, [NOMES], da organização dos fios, o [NOME], das cargas e descargas. Para além destes ainda tenho que falar com todo o núcleo, tenho que falar com todos.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Só eu.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Muitas... Urdidores, ajudantes, engomadores, ajudantes, preparados de trama, afinadores, ajudantes, tecelões, amarradores de teias, bobinadores, revistadores, mulheres da limpeza.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpe, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** Aqui é o [NOME], que é cargas e descargas, o [NOME], que é responsável pela organização dos fios que vêm, depois temos os das tramas, que são responsáveis pelo fio todo que vai para a tecelagem. O [NOME] faz a função dos fios tinto que vem para o armazém dele, ele organiza e dá baixa para a Urdissagem. O [NOME] a função dele é organizar os fios das tramas todos, organizar entradas e saídas para a tecelagem.

São coisas diferentes, uma coisa é tirar teias, que é o [NOME] que prepara isso tudo e manda aqui para o Francisco e para as bobinadeiras. O [NOME] é que põe os fios da tecelagem em produção.

### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** A primeira coisa, quando chego à empresa, tenho um molho de encomendas para ver Stocks. Isso é passado a pente fino e às vezes isso demora 2 a 3 horas. Quando estou a ver Stocks tenho que preparar tudo direito, pois tenho aquelas encomendas todas que vão para a tinturaria, a tinturaria só tinge aquilo quando disser para tingir.

O dia é passado quase sempre nisso, ver Stocks e preparar encomendas para a tinturaria, que é fundamental, e é importante dar apoio à comercial, dá-se muito à comercial.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Uma coisa que fazia antigamente, muitas vezes, era ir lá baixo buscar fios. Ainda ontem fui lá baixo buscar fio. Agora faço poucas vezes, antigamente fazia muitas, agora está melhor organizado. Quando não há ninguém tenho que ir eu lá baixo mas normalmente tem gente para fazer isso. A nível de ocupar... É essa da parte da manhã, das encomendas. Se não houver encomendas dou a volta à tecelagem, é uma parte importante, gosto de dar a volta à tecelagem, ver o tear, e apanho às vezes erros, as pessoas por muito atentas às vezes fazem erros. O que ocupa mais tempo é a parte das encomendas e é a mais importante. Depois vou ver as tramas para saber o que vai entrar para o dia seguinte, que é o senhor Rui que põe a preparação das tramas, as fichas técnicas. Temos que saber onde está o fio, há outras tarefas aí, há 94 teares a trabalhar, é muita coisa, temos que ter acesso antes, pois não vai uma ficha para o tear e o afinador não tem o fio... Tem que estar lá! Isso ocupa-nos muito tempo, logo a manhã... São muitas máquinas.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Quando vem o fio para dentro, dos camiões, a dificuldade está na preparação. O camião está cheio de fio, vai-se descarregar e não há um sítio para pôr. Vem outro camião ao mesmo tempo e vê-se o Santos também com uma dificuldade tremenda. O fio assenta-se no chão e vamos organizar o fio para onde? Não sabemos às vezes porque o espaço já está reduzido. Às vezes o fio está em cima de outro, está encostado ao outro, está organizado mas não está visível... Mas nós sabemos que está lá o fio. O que fiz ontem à tarde foi isso mesmo. O camião chegou com 20 e tal paletes, assentou-se, eu comecei a trazer o fio, organizei ali o espaço, tirei as madeiras, os cartões, tirei tudo para fora e levei para o sítio do lixo, e peguei no fio que veio lá de baixo do armazém 60, comecei a trazer pelo meio da tecelagem... A dificuldade está aí, não são 5 metros, são 500 metros, levo paletes de 1000 kg e não são uma, são dezenas.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** O empilhador...

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não tenho carta de empilhador, tive sempre receio ao empilhador, tenho pessoas que todas elas tiraram a carta. Eu manuseio o porta-paletes, elevações de cargas, porta-materiais.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Praticamente todos os dias, dificilmente passo um dia sem pegar em alguma coisa.

- 9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Temos que estar não muito preocupados, porque quem mexe com muitos números, nós temos a tecelagem e aquilo é tanto número, não anda sem ser por números. As máquinas têm números e as fichas técnicas também têm números. Ainda hoje de manhã tive que descarregar um contentor, abri-lo, tirá-lo o céu e tirar caixas de 50 kg cada um.

- 10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

- a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** Preparação dos fios para a Urdissagem. Organização dos fios que vêm da Urdissagem, não é só levar fio. É um trabalho complicado, demoroso e tem que ser bem feito... Tudo com números.

[NOMES], estão na parte organizativa dos teares. Eles têm que levar os fios todos para os teares que estão a acabar ou para as carreiras que estão a acabar. Têm que estar sempre atentos, aquelas 8 horas não podem sair dali, tal como os afinadores, tecelões... Sempre atentos!

- b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** A parte da organização da Urdissagem, os fios para a Urdissagem. Não consigo classificar a mais difícil. Têm que estar muito atentos, com uma mentalidade top!

- c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Os mesmos.

### **Análise da função**

- 11. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** É muito pó. Ruído está bom, conseguimos falar perfeitamente. No meu local a temperatura é boa, temos ar condicionado.

- 12. Descreva as condições dos outros sectores.

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** No Dário também se fala perfeitamente, agora se abrir as portas da tecelagem já é diferente. O frio na parte do [NOME] é mais aberto, na parte das tramas já é menos.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sim, se for para a tecelagem é conveniente usar auriculares.

- As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Os colegas devem usar calçado adequado, proteção para a cabeça...

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?
- E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Sim, tudo que passa 3 metros acima é preciso ter muito cuidado... Mas nunca aconteceu nada, felizmente. As pessoas têm cuidado e as estruturas estão bem preparadas para suportar isso.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?
- Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** 12º ano dá perfeitamente.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?
- E para executar as outras funções?

**R:** Para além de um pouco de informática e matemática, tem que haver boa visão, saber separar bem as cores, conhecimento têxtil... Eu tive muitos anos como desenhador. Para os outros um curso de empilhadores e trabalhar com os computadores, cada vez mais é necessário saber-se um bocadinho disso.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?
- Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** A pessoa tem que estar já habituada a lidar com o planeamento. Se for uma pessoa com um curso universitário não precisa de 1 ano, precisa de estar uns mesitos com alguém a orientar, para conhecer a dinâmica toda... Isto mexe com tudo.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções**

### **Entrevista 26**

#### **Dimensão Organizacional:**

- Qual a sua função?

**R:** Responsável pela bobinagem.

- Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 7 anos.

- Sempre estive na mesma função?

**R:** Não, já fui motorista e, antes da bobinagem, estava no armazém de fio.

- No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Lido com a parte da urdissagem e a parte do armazém de fio.

- Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Sou o único.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Existem várias funções. Existe uma parte da bobinagem que é bobinar o fio que sai das olideiras, que é passar de cones pequenos para cones grande, ou de cone grande fazer pequenos para a urdissagem. A urdissagem trabalha com notas de teia e é preciso quantidade de cones, de um ano as vezes fazemos 50 a 60 cones.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpo, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** Bobinador põe e controla o fio que vai para as máquinas, partem o fio para a urdissagem, bobinar os fundos pequenos.

### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Trazer os fios que saem das máquinas, das olideiras. O fio que é preparado durante a noite e o dia, eu transporto para cima e transporto para baixo. O meu dia-a-dia é levar fitas a fio. Praticamente é levar e trazer e pôr nas máquinas. Tenho os pedidos das encomendas, e tenho que ver qual é a encomenda, ver as cores que vai gastando, ir ao armazém buscar esse fio, pôr câ em baixo, na mesma bobinadeira faz-se várias coisas.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Trazer fio para a fia, as máquinas não podem parar, é a mais importante e a que me ocupa mais tempo.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Trazer os fundos que são pesados, é o trabalho mais pesado.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Computador e porta-paletes e às vezes o empilhador.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Sim.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Sempre.

9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** A nível mental tenho que fazer os registos a computador, principalmente de tudo o que sai, isso sou eu que faço tudo por isso tenho que ter atenção. Físicas é ter robustez.

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** Foi o que referi.

b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** As máquinas praticamente não param, na mudança de turno param cerca de meia hora para a limpeza, só ao fim de semana para mais tempo para uma limpeza mais geral. Uma limpeza geral, mais detalhada, uma vez por semana.

- c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Xizato para cortar algum fio que ensarilhe no tambor da bobinadeira, para cortar os sacos de fio, fita-cola e sacos para fechar o fio, o resto sou eu que trato, eles só precisam basicamente disso, bobinar e fazer a limpeza das máquinas...

### **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura

**R:** Temperatura muito quente; ruído também; iluminação está razoável, podia estar melhor; há muita poeira.

12. Descreva as condições dos outros sectores.
- Ruído
  - Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - Iluminação
  - Temperatura

**R:** Igual.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
- Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sim, luvas, auriculares, o uso de auriculares é obrigatório.

- As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Os bobinadores praticamente têm as máquinas para fazer limpeza, óculos, há quem trabalhe e há quem não trabalhe com os óculos.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?
- E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Às vezes quando vou dar alguma assistência na máquina, mas para já nada a registar.

Por acaso, aqui há tempos, tive uma avaria, e até pedi ao funcionário para sair dali, porque a máquina podia dar um estouro, e foi isso que aconteceu, e eu já sabia que isso podia acontecer, fez curto circuito, até se podia incendiar. Mas são coisas muito pouco frequentes porque a parte elétrica está toda protegida.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?
- Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** Deveria ser o 12º ano. Um bobinador também acho que seja o 12º ano, embora eu só tenha a 4ª classe, nunca tirei curso nenhum, nunca fiz nada, tudo que sei fui aprendendo aqui, aliás as avarias das máquinas aprendi tudo aqui.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?
- E para executar as outras funções?

**R:** Mecânicos e parte elétrica, também tenho alguns conhecimentos apesar de não ser a minha área. A bobinagem aprende-se fácil, quem souber trabalhar com um telemóvel, computador, aprende. A parte técnica demora mais um bocado. Um bom bobinador penso que precisa de meio ano, para aprender as máquinas que tem aqui. Num mês é capaz de aprender a trabalhar numa máquina.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?
- Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** Depende muito da pessoa, também do tipo de máquina, porque temos 3 máquinas diferentes. Se não tiver conhecimento de fios, é preciso uns bons anos. Tem que se perceber de fio, uma pessoa que não perceba disso leva alguns anos. Dependendo da pessoa, um a dois anos.

## Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 27

### Dimensão Organizacional:

- Qual a sua função?

**R:** Sou agente do Planeamento.

- Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 15 anos.

- Sempre esteve na mesma função?

**R:** Sim, mas tive outras experiências no setor têxtil.

- No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Todos os sectores da produção e comercial.

- Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Não há nenhuma.

### Descrição da função

- Caracterize o seu posto de trabalho.

- O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** A minha tarefa é receber os pedidos de encomendas, a partir daí ver os prazos em que consigo satisfazer a encomenda. Recebo a encomenda da comercial, vejo o tempo necessário de produção e dou o prazo final da encomenda. Nesse processo todo tenho que ver a tinturaria, o tempo que demora na tinturaria, confeção, isso tudo...

- Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** Essa é uma pergunta difícil. O mais importante é receber encomendas. Muito importante é... Nós temos muitas larguras de tecelagem e é importante saber, por exemplo, se for uma largura standard é pacífico, se for especial temos que saber se é necessário alterações de teares e isso tudo. Portanto, muito importante será receber a encomenda e o prioritário é tentar cumprir o prazo do cliente. A que me ocupa menos tempo é talvez a necessidade de teias que a tecelagem vai precisar para o dia seguinte.

- E a mais difícil de executar?

**R:** Aturar a comercial. Porque é sempre tudo para ontem. Conseguir cumprir com o pouco espaço que nos dão.

- Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

R: Computador.

- e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

R: Não.

- f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

R:

- g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

R: Física é conseguir estar muito tempo sentado a olhar para o computador... Às vezes é o dia quase completo. Mental é preciso uma força mental muito grande... Atura-se muita gente. Tem que se saber lidar com as pessoas e o mais difícil é saber lidar com pessoas, cada feito é um feito. Há muita pressão de muitos lados, se falta fio atrás sobra para o Planejamento, mas depois à frente já estão a perguntar porque é que ainda não chegou... Tem que se saber lidar com a pressão.

### **Análise da função**

- 7. Como são as condições do seu posto de trabalho?
  - a. Ruído
  - b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
  - c. Iluminação
  - d. Temperatura

R: Acho que está bom.

- 8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?
  - a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

R: Não, só quando vou à tecelagem é que necessito de auriculares.

- 9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

R: Não.

- 10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

R: Difícil. Ser agente do Planejamento só a fazer Planejamento... Se não for a licenciatura, muito perto disso... Até pela maturidade das relações humanas que traz a licenciatura é importante. Acho que é importante ter uma boa base para exercer esta função.

- 11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

R: Tem que se ter uma boa formação em têxtil. Há coisas muito específicas, por isso falei em ter uma licenciatura ou, pelo menos, ser técnico...

- 12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

R: 1 ano e meio a 2 anos para conseguir ter tudo na mão.

## **Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções** **Entrevista 28**

**Dimensão Organizacional:**



1. Qual a sua função?

**R:** Encarregado geral.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

**R:** 3 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

**R:** Era serralheiro e electricista daqui, como ainda agora sou, depois fui para afinador e depois tive como encarregado do 1º turno.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

**R:** Tudo.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

**R:** Neste núcleo sou eu apenas.

6. Relativamente ao setor da Tecelagem, quantas funções existem?

**R:** Na encolagem temos engomadores e ajudantes. Na urdissagem temos o urdidor, o ajudante, o responsável e um sub-responsável. Na revista temos o responsável, o sub-responsável, que desempenha outras funções, o revistador e os ajudantes. No armazém de fio temos o fiel de armazém, cargas e descargas, e o responsável. Na bobinagem temos o responsável e o bobinador. Na tecelagem temos o tecelão, o ajudante de tecelão, o atador, o ajudante de atador, o afinador, o ajudante de afinador e o encarregado.

7. Dentro deste setor podemos dividi-lo em vários (encolagem, urdissagem, revista, armazém de fio e felpe, bobinagem), fale-me um pouco de cada função existente nesses departamentos.

**R:** Primeiro vai à urdideira directa, onde é feita aquelas bobines enormes que depois vão para a engomadeira, para fazer a encolagem. A partir daí vai para os teares, a teia. Depois de fazer o felpe nos teares vai para a revista, da revista vai para o armazém de felpe e do armazém de felpe vai para o núcleo B, para fazer o tratamento que é necessário, para depois ser embalado... Depois vai para a confecção, vai para vários sítios.

### Descrição da função

8. Caracterize o seu posto de trabalho

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

**R:** Como já disse sou encarregado do núcleo A, depois faço de electricista, serralheiro, afinador, lubrificador, se for preciso trabalhar com a engomadeira também já o fiz, carregar ramos na urdideira, trabalhar com o teares, ir buscar rolos ao teares para levar para a revista, carregar camiões de felpe e também já fiz e faço de picheleiro. Faço de tudo.

Manter isto minimamente direito, alertar, chamar a atenção às pessoas para o que às vezes está menos bem. Organizar todos os sectores. Há sectores que não intervenho tanto. No armazém de felpe raramente o faço, só se me chamarem e me perguntarem como é que acho que se devia fazer naquela determinada situação. Por exemplo, na tecelagem, preciso de trabalhar este fim-de-semana com teares, então, chego aos encarregados e digo que para este fim-de-semana preciso de tantas pessoas para trabalhar com tantos teares. A minha função é essa. Chego à beira do encargo e digo-lhe: "vê-se me arranjas 3 pessoas para este fim-de-semana para trabalhar com tantos teares, um afinador, um atador de teias, para fazer isto". Ele depois vai dar a volta dele e diz-me vem X,Y e Z. Eu dou ordem ao encarregado da secção e ele faz a parte que lhe compete, ele é que vai pedir. Caso ele não consiga terei que ser eu a dar a cara. A primeira coisa que faço é dar a volta à firma, cumprimentar todas as pessoas, perguntar se está tudo bem, e depois vou ter com o encarregado de cada secção para perceber se está tudo bem e se é preciso alguma coisa.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

**R:** A tarefa que me ocupa mais tempo é nas secções da encolagem e da urdissagem. As manutenções que tenho que fazer, porque estamos a falar em máquinas que trabalham 24 sobre 24 horas, embora os teares também o fazem, mas nos teares já há outras pessoas a fazerem essa tarefa. Ai eu tenho que ordenar o meu tempo, esta semana fiz esta máquina, para a semana vou fazer àquela e assim sucessivamente. É isso que me ocupa mais tempo, na encolagem e na urdissagem. A mais importante é organizar o núcleo todo. Se calhar a parte da serralharia não me ocupa grande tempo. As nossas máquinas são novas e não têm muito desgaste, então não precisamos tanto de intervir.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Quando uma máquina tem um problema eléctrico, por exemplo, e eu não tenho assistência aqui em Portugal e tenho que pedir assistência a Itália ou Alemanha. Noutros países o fuso horário é diferente, já tens que esperar para outro dia, depois o indivíduo que ia responder a isso não veio... Na engomadeira, que só temos uma, é a máquina que mais falta faz porque só há uma... É essa máquina que mais me preocupa... Quando me dizem que essa máquina está avariada é um stress, porque pára a produção toda.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Ferramentas e aparelho de medir a corrente.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Não, há semanas pacíficas que não se passa nada... Nem todos os dias faço isso, às vezes, nem todas as semanas é preciso. É preciso é uma manutenção adequada para antecipar o problema.

9. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Na minha posição não preciso muito da minha força, preciso mais da mente. Quando me dirijo a uma máquina que tem um problema preciso de me concentrar e perceber o problema, perceber o que aconteceu, e preciso que quem está na máquina me diga a verdade.

10. E relativamente às funções que mencionou anteriormente? Caracterize detalhadamente como fez com o seu posto de trabalho.

a. E relativamente às outras funções dos diversos departamentos? O que fazem os colegas e quais tarefas realizam?

**R:** O tecelão toma conta de 8 teares, marca e tira os rolos, mete a trama no tear, quando o tear pára tem que ver porque parou, qual é que foi o fio que rebentou, se foi da teia de cima ou a de baixo, e quando acabar o rolo chamar o afinador para lhe mudar o desenho. Basicamente é isto! É sempre esta rotina.

A função do atador é pentear a teia, atá-la e depois, no fim, pôr o tear a trabalhar até os rolos passarem ao pente. Quando os rolos passarem ao pente, para dentro, ele aí tem que pegar no croqui daquilo que vai fazer e ver se realmente o desenho bateu certo com aquilo que ele fez e se não há fios trocados. Se houver fios trocados é porque alguma coisa correu mal e ele vai ter que compor a teia para isso ficar direito.

Um afinador primeiro tem que ser tecelão para saber o que o tear faz e ter gosto por aquilo. Se vemos que aquele indivíduo era capaz de dar um passo em frente e ser bom para isto, então, há oportunidade para ele. Vai para ajudante de afinador. Só passa a afinador se como ajudante realmente fizer o que lhe competia, se tiver capacidades. Se for logo para afinador ou ajudante, não sabe como trabalha um tear, não sabe o que é um pente, não dá. Como afinador, o que faz é: afinar o tear, mudar os desenhos, pô-los na medida, pô-los no peso. É isso que lhe compete e, depois, assinar aquilo que fez.

O engomador engoma as teias. Mas primeiro para se ser engomador ele tem que saber, tem que conhecer o fio. Ele tem que saber qual é a percentagem de goma que vai fazer para aquela... Eles chegam lá e dizem: "para esta goma vou tirar 4 teias, preciso de 600 litros de água, mais x kg de produto"... Que é para depois fazer o banho e a teia sair engomada.

Se me perguntares quantos anos é que são precisos... Muitos anos, muita experiência, porque há muitos tipos de fio e ele tem que saber o que aquele determinado fio vai fazer...

Um urdidor... Quando chega uma nota teia às mãos se é cru, é fácil... É uma teia com 6000 fios, mas só tem 600 cones, ele tem que saber de quantas fitas precisa para fazer a teia. Como só tem 600 cones, mas a teia vai precisar de 6000 fios, então vai fazer uma teia com 6000 fios e com x metros e as bobines de fio que lá estão pesam 1,2 kg, ele sabe, vai à balança pesa a bobine, a bobine tem x metros, eles tem que dividir para quando chegar ao fim as bobines chegarem, que é para não haver riscos.

Depois tem que ler a carta que diz que isto é assim e assim, para depois chegar ao computador, meter lá tudo direitinho, e o computador vai dizer que cada fita vai ter que ter 2 cm de largura, 20 cm de largura, que é para depois chegar ao fim, no come da urdideira, a teia caber ali, para depois quando for passá-la para o rolo ela caber.

Um revistador tem que medir a peça, ver o tipo de barra, confirmar se é a correta, ver se a barra tem as cores correspondentes ao croqui que tem à sua frente e ver os defeitos que vão aparecer.

Um bobinador bobina fio. Precisa de ter conhecimentos de computador para perceber o tipo de NE que vai lá meter, não misturar fios, não é só as cores que conta mas também o tipo de fio, tem que meter no computador os metros que vai fazer essa bobine, tem que dar o peso suficiente para ela não estalar, se meter muito peso ela vai ficar toda estalada.

O fiel de armazém tem que mandar vir o fio que ele vê que tem necessidade para pôr uma fábrica a trabalhar, uma tecelagem, neste caso, para depois o [nome], o [nome] terem ali o fio para eles mandarem fazer.... O [nome], por exemplo, chega-lhe às mãos uma encomenda xpto, mas quando recebe a encomenda o senhor [nome] ou seja, o fiel de armazém, já tem que ter ali, ou já mandou vir o fio. Depois o [nome] vai começar a distribuir pelas máquinas todas.

- b. Volte a ordenar as tarefas por ordem de importância ou de tempo e indique qual a mais difícil de executar.

**R:** O mais importante é organizar e seguir as tarefas que falei, tudo é importante.

- c. Refira os equipamentos/máquinas e a frequência que são utilizados nas outras funções?

**R:** Isso vai variar de função e de pessoa.

### **Análise da função**

11. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Iluminação é das melhores que temos. Ruído, eu já não ouço ruído. Temperatura está sempre entre 19 e 20 graus. Poeiras há mais ao fim de semana quando se está a fazer a limpeza à tecelagem.

12. Descreva as condições dos outros sectores.

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Na encolagem há mais pó porque não há ar condicionado e aspiração central... Ai tens pó, engoles pó. Ruído, faz menos ruído que os teares, não é muito. Iluminação é boa. Temperatura é quente, não há ar condicionado.

Na urdissagem tem pouco ruído, a temperatura é quente, a luz é boa e a qualidade do ar depende do tipo de fio que se está a urdir, geralmente não tem muito pó.

Na revista não há ruído, também tem pó porque não tem ar condicionado e é quente no verão e frio no inverno e a luz é boa.

Na bobinagem faz ruído e pó, é quente e a iluminação é boa.

Nos armazéns não há ruído. O armazém de felpo que está na parte superior é muito quente, o que está em baixo é normal. O armazém de fio está um bocado... Não há um armazém de fio geralmente. Está um bocado disperso, por todo lado.

13. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Auriculares, luvas e calçado.

- b. As outras funções requerem o uso de equipamento de proteção individual?

**R:** Em todos os setores é preciso alguma proteção.

14. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

- a. E os restantes funcionários dos diversos sectores estão expostos a algum tipo de risco?

**R:** Sim, bastante risco. Imagina que tenho de ir à caldeira, são equipamentos sob pressão, às vezes estar a bulir nos tubos que tem vapor. Posso-me queimar. Ir à cabine elétrica... há riscos elétricos. Há riscos em todo o lado, por isso temos equipamentos de proteção e medidas de segurança.

Claro que estão sujeitos, estão a trabalhar com máquinas. A qualquer momento pode rebentar uma fita e a pinça sair e bater-lhe na cabeça. Raramente ou, aqui nunca aconteceu, mas isso pode acontecer.

15. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

- a. Relativamente aos outros departamentos e funções, qual é o nível de escolaridade necessário para desempenharem as mesmas?

**R:** É preciso ter força de vontade. Eu tenho a 4ª classe... É preciso ter muita escola. Nós às vezes criticamos os engenheiros mas eles têm a sua função e sabem aquilo que estão a fazer. O ensino básico não chega.

É evidente que o ensino básico não chegava. Eu cresci aqui e fui aprendendo com outras pessoas, sempre que havia problemas. Temos que dar valor a quem o tem e quem estudou, sim, tinha mais possibilidades de chegar aqui e ir para a frente do que uma pessoa que chegasse aqui com o 12º ano.

16. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

- a. E para executar as outras funções?

**R:** Informática é preciso porque hoje em dia os equipamentos vêm com o computador, é preciso meter lá dados, tem a net lá metida, tem que se ter formação nessa área também. Eu não a tive mas mexo e quando tenho mais dificuldades peço ajuda aos informáticos, mas sei que era preciso ter essa formação.

Um engenheiro têxtil tem um bocado de tudo. Tivemos aqui um engenheiro e via-se que o homem percebia um bocado de tudo, sabia aquilo que dizia, sabia aquilo que fazia e mexia em certas coisas e via-se que estudou para isso.

17. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

- a. Pode indicar o tempo também que é preciso para que os outros trabalhadores consigam trabalhar de forma autónoma?

**R:** É preciso algum tempo para a pessoa ter uma visão do que é isto. Há pessoas que dizem que isto num ano ou 2... Mas não é assim. Eu estou há 3 anos nesta função e sei muito bem que se não tivesse a experiência que tive atrás, hoje não conseguia fazer aquilo que faço.

Responsável da urdissagem 5 anos no mínimo; Na revista 1 ano, 2 anos, 3 anos no máximo; No armazém do fio 4 anos; No armazém de felpo 2 anos chega; Na bobinagem 4 anos.

## Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções

### Entrevista 29

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

R: Apoio ao planeamento.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: 15 anos, sempre nessa função.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Sim.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Com o sector do planeamento, sector comercial, algumas pessoas da produção.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Nenhuma, alguém que faça exatamente o mesmo não tem.

#### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: Tenho várias funções, uma delas é calcular necessidades de fios, pedidos de fios à tinturarias para as nossas encomendas internas, outra delas é fazer o apoio à produção na parte do consumo de teias e depois tenho outras funções inerentes à produção no dia-a-dia, serviços administrativos, lançamento de guias de transporte e de remessa. No planeamento, quantidade de fios que tenho que pedir à tinturaria para tingir, tendo esse fio pronto para tingir, orientar a organização para levar as teias para o tear, rever fichas técnicas, construir fichas técnicas, uma serie de serviços administrativos inerentes ao processo produtivo.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: Necessidades de fios de teias e construção de algumas fichas técnicas ocupa digamos 70% do meu tempo, porque é umas das partes do apoio à produção, o meu trabalho é um trabalho posterior ao trabalho que vem do planeamento, um processo produtivo é um trabalho em série. Ou seja primeiro passa pelo engenheiro Armando, planeia, poe la uma série de dados, tais como, prazos etc, depois passa para mim, eu pego nessa encomendo, vejo que necessidades tem em termos de fios de teias e depois passa para o patamar seguinte, entro ao armazém de fios, o armazém de fios consulta se tem licença de fios ou não em stock, manda para a tinturaria, que por sua vez tingem o fio e é assim até a confeção. Cada secção passa para a secção seguinte o trabalho.

Todas elas são importantes, estão relacionadas, nós agora estamos a informatizar a parte da produção de teias e neste momento é a parte mais complicada, porque estamos a informatizar, estamos a ter alguns mecanismos internos e acaba por ser uma documentação que ainda não está a funcionar em pleno, agora eu acho que o mais importante neste momento é ... não posso por isto na balança, se não tiver fio não posso tirar teia, se n preparar teias também não gasto fio.

c. E a mais difícil de executar?

R: Gestão das teias, porque está assim documentado agora, há meio ano para cá, ainda estamos a criar os mecanismos internos para podermos ter uma orientação, uma organização para podermos ter tudo muito ... ainda estamos a documentar o sistema e tem algumas coisas por resolver, não é um processo finalizado.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Computador e IRP da empresa.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Fisicamente não tem nenhuma. Mentalmente, alguma frescura psicológica porque isto é exaustivo, cansativo, e concentração e dedicação ao trabalho.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Estamos numa sala ampla, bem iluminada, AC bom e a nível de ruído também é tranquilo, só movimento de secretárias.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Não. Apenas quando vou lá baixo às máquinas preciso de uns auriculares.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Por vezes tenho que ir às máquinas, aí sim, pode acontecer algum imprevisto, mas 85% do meu tempo passo no escritório.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Como tenho o 12º ano, penso que seja por aí.

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Na parte dos recursos informáticos não, agora na parte da função exercida sim, é preciso ter alguns conhecimentos da matéria assim como da área da tecelagem, preparação, do fio em geral, do processo produtivo, ter algumas noções é importante.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Não sei, ia depender da pessoa, acho que a parte mais difícil não seria desenvolver a função é entender o mecanismo próprio da empresa e não tanto dominar as ferramentas. Estou cá há muitos anos, fui evoluindo e crescendo no dia-a-dia, fui adaptando à evolução da empresa. Para a função que estou a fazer 2/3 meses, 6 meses, não faço ideia, sinceramente não sei.

## Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções

### Entrevista 30

#### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

R: Controlador de produção.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: 3 anos.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Não, estou cá há 9 anos, fui 6 anos chefe da secção da revista, produção e revista, e há 3 anos propuseram-me ir para o planeamento ao qual eu aceitei e dei-me bem.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Na minha função eu lido de parte igual com quase toda gente, a mais com o Engenheiro A, que acaba por ser o meu chefe, o chefe do planeamento. É ele que faz o plano, depois eu tenho que juntar a informação de teias do responsável da Urdissagem, informação de tramas, encomendas fio com os responsáveis do armazém de fio e pedidos de desenho com o encarregado geral.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Só eu.

#### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: Eu todos os dias começo com uma volta à tecelagem, vou ver os 93 teares, no qual olho para a quantidade em tear de que está a fazer, quantidade que está a seguir para entrar se, neste caso, chega ou não para o tear não parar até amanhã ou 2 ou 3 dias, o que for possível perante o plano que tivermos. Olho para as teias, porque podemos ter uma teia muito grande mas não ter quantidade para a acabar, e eu a seguir tenho que arranjar solução para o novo desenho e nova teia, isso normalmente é uma hora ou hora e meia por dia, ou seja eu entro as 9 e por volta das 10h30 min estou a acabar a minha primeira volta.

Eu chego lá cima, vejo se me falta alguma coisa do pedido de desenhos do dia anterior, porque no dia anterior faço sempre um pré-pedido de desenhos ao departamento de desenhos. Por volta das 11h arranco para a minha segunda volta à tecelagem, em que faço produção diária para o CEO ver e o controlo das OTS do fluxo tec, que é onde nos dá a produção, a percentagem de produção diária e em que nós ao fim do mês atribuímos o prémio aos tecelões e a toda gente que recebe o prémio. A minha manhã está passada porque essa segunda volta, por volta das 12h acaba e vou almoçar.

De tarde a partir das 13h30 começo a tirar as fichas técnicas em conjunto com os desenhos e depois divido pelos cacifos respetivos na tecelagem.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: A primeira, porque cabe-me a mim nós não termos paragens nos teares por falta de desenho. Primeiramente é o mais importante. Segundo, por falta de teia, porque aí eu já lido com o responsável pela Urdissagem.

c. E a mais difícil de executar?

R: Lidar com as pessoas. O trabalho em si não é difícil, difícil é por vezes com as pessoas.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Um bloco e uma caneta. E computador de tarde.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** *Pergunta não aplicada neste caso.*

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas a minha manhã é feita em caminhada, se disser que faço 5 km durante a manhã não ando muito longe. Psicológicas, sim ocupa-me bastante, às vezes é mais cansativo o psicológico do que o físico, mas tem que se saber separar as coisas e eu também já estou cá há algum tempo.

### **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** A temperatura é sempre um pouco relativa, mas são boas, de resto é na boa.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Sim, de calçado e auriculares.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Sim, mais na volta da manhã ao andar na tecelagem em que uma pessoa anda perto deles, que andam a manusear órgãos e porta-paletes, mas vai de cada um ter o cuidado necessário para fazer o trabalho.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Sei lá... Acho que uma pessoa formada talvez tivesse mais conhecimento teórico. No meu caso ajudou-me o prático porque eu já sabia o que era a tecelagem, foi um pouco adaptar-me àquilo que me pediram. O 9º ano chegava, desde que a pessoa tenha vontade de trabalhar. Eu tenho o 12º ano, não tirei qualquer curso extra na área do têxtil e até à data não tenho sentido grande falta disso, mas é como eu digo, o que aprendi no têxtil foi aqui. Mas a formação ajudava!

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Formação na tecelagem.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Se eu não tiver ninguém no meu encaço consigo sem dúvida fazer melhor o meu trabalho. Se me sentir pressionado, com certeza vai sair asneira. Ao fim de 3 meses já estava a tomar conta dos 93 teares, mas os 6 meses a seguir foram complicados.



Para aquela posição 1 ano de aprendizagem e não significa que a pessoa consiga, porque tem muitos intervenientes. Tem outras pessoas, ao qual uma pessoa tem que ter um bocado de jogo de cintura e tem o próprio trabalho em si, porque se a pessoa enfrentar aquilo como um obstáculo vai ser mais complicado de realizar.

## Transcrição de Entrevistas – Análise e Descrição de Funções Entrevista 31

### Dimensão Organizacional:

1. Qual a sua função?

R: Sou controladora de qualidade.

2. Há quanto tempo desempenha a função?

R: 18 anos e 1 mês.

3. Sempre esteve na mesma função?

R: Sim.

4. No seu dia-a-dia, com quem se relaciona na empresa?

R: Lido com afinadores, tecelões, com o desenho, quem está à minha volta que é o planeador e os afins não é... Na revista.

5. Quantas pessoas desempenham a mesma função?

R: Aqui ninguém.

### Descrição da função

6. Caracterize o seu posto de trabalho.

a. O que faz? Quais são as tarefas que realiza (e quando? ocasionalmente e sempre)?

R: O que faço sempre é medir e pesar a peça que o afinador tem estipulado deixar em cima da mesa onde eu estou. As peças ficam ali, estando ou não cá. Sempre que entra um artigo novo em tear, eles controlam e deixam supostamente direitinho para quando eu chegar controlar. Isso é o que eu começo por fazer todos os dias. Depois como eu interrompo isso?! Posso interromper muitas vezes, se eu a controlar verifico que a peça não está ok, vou logo imediatamente ao tear ver se está a andar mal, se já compuseram e não tiraram outra para cima da mesa, que ainda hoje de manhã aconteceu isso, já estava bem e a barra que eu estava a controlar estava mal. Por cores, por desenho, por medidas, interrompo as vezes que eu precisar interromper. Que depois engloba tudo o resto. O tom não estava dentro, como hoje estava a verificar que o tom não estava como o meu arquivo que tem para aí 10 anos, eu vou ao sector das tramas e vou verificar se é a partir da nova, se está um bocadinho saída da partida principal da primeira cor, mas foi derogada, eu muitas vezes retiro o meu arquivo e coloco aquele como arquivo. Vou fazendo os pequenos acertos durante o processo.

b. Das tarefas enumeradas, qual a mais importante – ordenar por ordem de importância ou de tempo?

R: A minha tarefa é um pouco ingrata. A coisa às vezes mais simples e banal, às vezes dá um problema grave e grande. Às vezes é um feeling, por vezes são coisas tão básicas... E porque se erra. Às vezes há coisas tão complicadas e que estou completamente alerta e correu bem.

Não consigo explicar, eu aqui não posso pensar, tenho que verificar. Quantas vezes me acontece... Isto parece que está mesmo bem, mas não posso ir por aí. A experiência ajuda-me muito.

c. E a mais difícil de executar?

**R:** Se estiver todo temos um lote mais abaixo ainda, perto da porta da saída, em que nós colocamos os rolos rejeitados. Isso raramente acontece, mas então nós separamos e eu peço a um senhor que está perto de mim para ajudar o Engenheiro Armando para repor. Nunca acaba o dia sem ter todos os casos resolvidos.

É muito difícil eu ir embora sem ter tudo decidido. É para repor, é para repor, quantas peças, eu é que digo a esse senhor e depois ele trata de repor em tecelagem, mas eu é que dou a ordem para.

Ter erros antes do meu processo que acho que não devia acontecer. Naquilo que faço não considero nada difícil.

d. Quais são os equipamentos/máquinas (fixas/móveis) que precisa para realizar as suas tarefas?

**R:** Preciso de uma tesoura, de um metro, computador, modelos, lapiseira e precisava que as pessoas ouvissem, às vezes nós estamos a explicar e... Sinto que não fica nada.

e. Necessita de manusear/conduzir algum tipo de máquina, equipamento (equipamento de elevação de carga, porta-materiais, empilhadores, porta-paletes)?

**R:** Não.

f. Com que frequência utiliza os equipamentos/máquinas?

**R:** Pergunta não aplicada neste caso.

g. Quais são as exigências físicas e mentais necessárias para cumprir com a função?

**R:** Físicas, eu preparo-me muito bem, sempre fiz ginásio. Neste momento estou a fazer reiki, pilates, caminhadas. Como preparação física ajuda-me imenso, eu chego ao fim do dia e as minhas pernas estão como se estivessem no início. A parte que eu acho que se deteorou.... É que eu gosto de explicar, eu ainda sou dessa geração, os novos hoje em dia... Está mal e eu tenho o cuidado de explicar e só não ouve quem não quer.

Mental, preparo-me muito bem, tenho uma boa alimentação, bom descanso, tenho os filhos já criados e sinto-me com disponibilidade total. Gostava de ser mais valorizada, no valor que eu tenho, acho que não sou e gostava de ser. Dentro daquilo que vejo acho que sou respeitada. Quando preciso de impor a minha posição eu sei-o fazer acho que na perfeição. Também a idade e maturidade me permite. Com situações de stress ainda me sinto confortável.

## **Análise da função**

7. Como são as condições do seu posto de trabalho?

- a. Ruído
- b. Qualidade do ar (ex: poeiras; gases)
- c. Iluminação
- d. Temperatura

**R:** Quanto à iluminação não tenho nada a dizer, quanto à temperatura é muito difícil, eu ando quase todo o dia assim, é muito quente. Ruído aumentou porque aumentaram o nº de máquinas. Tem muita poeira e gases.

8. É necessário algum tipo de proteção individual (Higiene e Segurança no Trabalho)?

- a. Que tipo de proteção utiliza (cabeça, visão, aparelho auditivo, aparelho respiratório, luvas, calçado de proteção)?

**R:** Não, só quando vou à tecelagem.

9. Está sujeito a algum tipo de risco (trabalho em alturas, trabalho com produtos químicos, riscos elétricos)?

**R:** Sim, já me caiu uma tampa no pé há uns anos atrás quando fui à tecelagem.

10. Qual o nível de escolaridade necessário para desempenhar a sua função (ex: formação académica, formação complementar, idiomas)?

**R:** Aqui na ficha eu tenho o 12º ano, mas u andei na universidade até meio de um curso, depois desisti, mas quem se não retomo ou faço outro, está tudo em aberto. Acho que uma das dificuldades maiores quando cheguei aqui foi perceber que as pessoas tinham muito pouca escolaridade

11. Que competências técnicas acha importante para o desempenho desta função?

**R:** Quando cheguei aqui pedi para me facultarem livros. Eu tive um rapaz que estava a fazer uma formação para fazer de “bush”, para passar para aporte de desenho, e foi ele que estava a tomar conta de mim e eu andei até ele acabar o curso. Cerca de 1 ano, 1 ano e pouco, e ele tinha nessa escola profissional “catrapassos” e eu tinha, com o conhecimento do meu chefe, eu li em casa. Tinha a minha filha com 3 anos e então tinha pouca disponibilidade de tempo para tirar um curso, mas eu li e tirei notas para que quando chegasse aqui, o meu chefe dizia: “ O que é que leu hoje?”. E eu dizia: “Tive esta dúvida, isto e isto. O que é isto?”. E íamos ao local.

12. Quanto tempo acha que é necessário para exercer a função de forma autónoma?

**R:** Talvez 1 ano.



# Código de Ética

Políticas de combate à Discriminação,  
Assédio e Violência no Trabalho

## Índice

I.	Resumo.....	3
II.	Histórico de Revisões.....	3
III.	Objetivo.....	4
IV.	Aplicação.....	4
V.	Definições.....	4
1.	Código de Ética.....	5
1.1.	Âmbito e Objetivo.....	5
1.4.	Relações com Partes Interessadas.....	6
1.4.1.	Relações com colaboradores.....	6
1.4.2.	Relações com Governos e Comunidades Locais.....	7
1.4.3.	Relações com Concorrentes.....	7
2.	Canal de Ética.....	8
2.1.	Introdução.....	8
2.2.	Objeto.....	8
2.3.	Âmbito de aplicação.....	9
2.4.	Competência orgânica.....	9
2.5.	Regras de atuação.....	9
2.6.	Comunicação de irregularidades.....	10
2.7.	Confidencialidade.....	11
2.8.	Disposições Finais.....	11
	DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO.....	12

<b>Código de Ética e Conduta</b>			
<b>Políticas de combate à Discriminação, Assédio e Violência no Trabalho</b>			
<b>Canal de Ética e Conduta</b>			
<b>Revisão</b>	<b>Aprovação</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprovado por:</b>
<b>00</b>	04/09/2017	Depto. Recursos Humanos	Conselho de Administração

### Resumo

Apresenta-se a Política de Prevenção e combate à Discriminação, ao Assédio Moral e Sexual e à Violência no Trabalho. O presente Código de Conduta, doravante designado por Código, visa estabelecer os princípios e regras a observar na empresa constituindo-se como padrões de conduta pessoal e profissional para prevenção e combate do assédio no trabalho, como disposto na alínea k) do n° 1 do artigo 29° do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n° 7/2009, de 12 de Fevereiro, com as alterações aprovadas pela Lei n° 73/2017, de 16 de Agosto.

O Código aplica-se a todos(as) os(as) funcionários(as) da empresa no desempenho das suas atribuições profissionais e independentemente da natureza do vínculo contratual – a termo ou sem termo.

A empresa encoraja os(as) funcionários(as) a comunicarem à Gerência/Administração, via departamento dos recursos humanos, qualquer ocorrência que considerem contrária à lei e a este Código.

### Histórico de Revisões

Revisão	Data	Responsável	Secções alteradas
00	04/09/2017		Emissão Inicial
01	01/02/2019		Revisão de Imagem e Conteúdo

### Objetivo

Divulgar por todos os colaboradores o código de Ética, promovendo o seu cumprimento a todos os níveis, estabelecendo diretrizes para a formalização de uma política de prevenção e combate à discriminação, ao assédio moral e sexual e à violência no trabalho, assim como perante os seus *stakeholders*.

### Aplicação

Esta Política abrange todos os colaboradores, e estende-se à estratégia de subcontratação, pelo que deve ser garantido o conhecimento consentido das empresas subcontratadas.

## Definições

<b>Discriminação</b>	<p>A discriminação consiste numa ação ou omissão que dispense um tratamento diferenciado (inferiorizado) a uma pessoa ou grupo de pessoas, em razão da sua pertença a uma determinada raça, cor, sexo, nacionalidade, origem étnica, orientação sexual, identidade de género, ou outro fator.</p> <p>A legislação portuguesa considera determinados comportamentos discriminatórios como sendo crimes, e outros como sendo contraordenações, consoante a sua gravidade.</p> <p>O crime de discriminação ocorre sempre que houver a constituição de organizações ou a divulgação ao público de materiais que incitem a discriminação, o ódio ou a violência contra uma pessoa ou grupo de pessoas por causa da sua raça, cor, origem étnica ou nacional, religião, sexo ou orientação sexual.</p>
<b>Assédio Moral</b>	<p>É o comportamento indesejado (gesto, palavra, atitude...) baseado em facto de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.</p> <p>(Nº 1 do Art.º 29 Código de Trabalho)</p>
<b>Assédio Sexual</b>	<p>Assédio sexual é todo o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.</p> <p>Constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo ou o efeito referido na definição anterior.</p> <p>(Nº 2 do Art.º 29 Código de Trabalho)</p>
<b>Violência</b>	<p>A Violência no Trabalho ou assédio moral no trabalho é definida como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.</p>

## Código de Ética

### Âmbito e Objetivo

O Código de Conduta contém um conjunto de normas baseadas nos valores partilhados, que regem as atividades desta entidade. É aplicável a todas as pessoas contratadas, incluindo membros dos órgãos estatutários, diretores, administradores, quadros superiores, colaboradores e pessoas cujo estatuto é equivalente ao de colaboradores, tais como trabalhadores temporários (doravante referidos como “Colaboradores”) e prestadores de serviços. O Código de Ética define linhas de orientação de natureza ética empresarial que devem ser seguidas por todos os Colaboradores durante o desempenho das respetivas funções.

## Compromisso da Organização

A Organização adota e promove de forma ativa as mais exigentes normas éticas de conduta profissional a todos os níveis da Organização. O compromisso relativamente a normas de conduta deve partir dos níveis mais elevados da empresa. Assim, os gestores de topo da empresa devem constituir um exemplo para toda a organização através das suas ações, liderando de forma ativa a adoção destas normas e controlando a sua aplicação.

## Compromisso dos Colaboradores

É particularmente importante que um compromisso em relação a estas normas seja aceite por todos os Colaboradores em toda a Organização, onde quer que estes desenvolvam a sua atividade. Em cada núcleo da Empresa (seja os núcleos A, B ou C) também devem ser adotados princípios e ações adequados para lidar com questões éticas específicas que possam surgir.

## Relações com Partes Interessadas

### Relações com colaboradores

***Partilha de Conhecimento e Desenvolvimento Pessoal:*** A Empresa atribui um elevado valor ao desenvolvimento profissional e pessoal dos seus Colaboradores e promove a renovação constante de ideias e de conhecimento. Os Colaboradores devem aproveitar todas as oportunidades que lhes sejam apresentadas com vista a atingir o desenvolvimento pessoal e profissional. É objetivo da Empresa proporcionar-lhes a formação e o apoio necessários, de forma a alcançarem o seu pleno potencial, maximizando as suas capacidades e motivação.

***Inovação e Iniciativa:*** Novas ideias são encorajadas ativamente como meio de obter formas inovadoras e mais eficazes de atingir os objetivos empresariais.

***Respeito, Responsabilização e Cooperação:*** As relações com Colaboradores baseiam-se no respeito pelo indivíduo. Espera-se que a relação entre os Colaboradores se baseie em respeito mútuo, educação e justiça, e que os mesmos adotem princípios de cooperação, trabalho em equipa e responsabilização na busca de excelência e de realização.

***Confidencialidade e Responsabilidade:*** Os Colaboradores estão obrigados a proteger a confidencialidade da informação de negócio a que têm acesso, nomeadamente a que respeita à Empresa, aos seus clientes e fornecedores, não devendo utilizar qualquer tipo de conhecimento interno para obter benefícios pessoais. É exigido aos Colaboradores que protejam os bens da sociedade através de uma utilização sensata e racional de recursos.

***Sustentabilidade:*** A sustentabilidade é encarada como sendo uma responsabilidade partilhada por todos os Colaboradores e cada gestor é responsável por apoiar a sua equipa no exercício da mesma.



**Conflito de Interesses:** O envolvimento em atividades que possam entrar em concorrência com as atividades da Empresa deve ser evitado e, em caso de um potencial conflito de interesses, os Colaboradores devem comunicar, de imediato e por escrito ao seu superior hierárquico, o potencial conflito.

**Higiene e Segurança:** A Empresa tem por objetivo proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro a todos os Colaboradores e prestadores de serviços.

**Consciência Social:** A Empresa adota princípios globais definidos ao abrigo da legislação nacional e das declarações internacionais de Direitos Humanos. Na Empresa, a idade mínima de contratação é a permitida por lei e no caso de trabalho de risco a Empresa impõe uma idade mínima de 18 anos. Não se tolera nenhum tipo de comportamento discriminatório e promove-se a igualdade de oportunidades para todos bem como o direito à integridade moral e dignidade no local de trabalho.

**Comunicação:** Reconhecemos a necessidade de desenvolver processos eficazes de comunicação e de consulta com os Colaboradores.

#### **Relações com Governos e Comunidades Locais**

**Comportamento Ético:** A Empresa está obrigada a cumprir toda a legislação nacional e internacional em vigor. Se as normas internas forem mais rigorosas do que aquelas impostas pelas leis locais, a Empresa deve, para além do cumprimento da legislação local, adotar as normas mais exigentes. O Código será revisto regularmente e, sempre que necessário, será atualizado, a fim de integrar todas as alterações relevantes ocorridas na legislação e quaisquer novos assuntos ou temas que se considerem merecer atenção e deverem ter orientação em termos de comportamento empresarial.

**Consciência Social:** As preocupações das comunidades onde a Empresa desenvolve atividades devem ser tidas em consideração, nelas se incluindo os interesses locais, devendo ser dado apoio a essas comunidades locais. A Empresa quer contribuir para o bem-estar económico e o desenvolvimento social das comunidades nas quais desenvolve operações. A Empresa respeita as tradições e as culturas das comunidades onde está presente.

**Consciência Ambiental:** A Empresa está empenhada em conservar o ambiente e reconhece que os recursos devem ser utilizados de forma responsável.

#### **Relações com Concorrentes**

**Comportamento Ético:** Na Empresa não se prejudica de forma injustificada a reputação de qualquer concorrente, quer diretamente, quer através de insinuações. Não se tentará obter informação sobre a atividade de uma sociedade concorrente através de meios não reputáveis. Não se adotará práticas comerciais restritivas, nem se abusará de qualquer posição de domínio no mercado.

**Confidencialidade:** Em contactos com concorrentes, os Colaboradores devem evitar discutir informação reservada ou confidencial.

Canal de Ética

## **Procedimento para a Comunicação de Irregularidades**

### **Introdução**

A Empresa baseia o exercício da sua atividade em princípios de lealdade, correção, honestidade, transparência e integridade, com pleno respeito pela Lei e pelas melhores práticas, dando particular atenção à criação de regulamentação interna das condutas concretizadoras destes princípios e à formação dos seus colaboradores nestes temas.

A aprovação do Código de Conduta da Empresa, pelo Conselho de Administração constitui uma das principais medidas de implementação da cultura corporativa da Empresa.

Por outro lado, constitui competência do Depto. Recursos Humanos, receber as comunicações de irregularidades apresentadas por colaboradores e demais partes interessadas da Empresa, assim como registar, por escrito, as denúncias destes, bem como todas as verificações, fiscalizações e diligências efetuadas e os procedimentos definidos com vista à regularização das irregularidades detetadas.

### **Objeto**

O presente Procedimento de Comunicação de Irregularidades visa permitir que qualquer parte interessada relacionada com a Empresa, nomeadamente os colaboradores, membros de órgãos sociais, acionistas, investidores, clientes, fornecedores ou parceiros de negócio comuniquem ao Depto. Recursos Humanos, de forma escrita, o conhecimento ou fundadas suspeitas da ocorrência de quaisquer irregularidades ou situações de incumprimento do Código de Ética e Conduta, ou de normas que o desenvolvam ou que versem sobre os temas nele elencados, ou práticas lesivas dos interesses da Empresa e/ou da dignidade e dos direitos humanos, que possam ter consequências no âmbito da responsabilidade penal, contraordenacional ou civil ou que possam afetar negativamente a imagem pública da Empresa.

### **Âmbito de aplicação**

Para efeitos do presente Procedimento, consideram-se irregularidades todos os atos ou omissões, dolosos ou gravemente negligentes, que sejam imputados à conduta de colaboradores ou membros de órgãos sociais da Empresa, nos domínios da fraude, corrupção, ou práticas lesivas dos interesses da Empresa e/ou da dignidade e dos direitos humanos, que possam ter consequências no âmbito da responsabilidade penal, contraordenacional ou civil ou que possam afetar negativamente a imagem pública da Empresa.

O presente Procedimento aplica-se à Empresa e a todos os colaboradores, parceiros e partes interessadas.

## **Competência orgânica**

No âmbito das suas competências, o Depto. Recursos Humanos atua de acordo com o estabelecido no Código de Ética e Conduta.

## **Regras de atuação**

A segurança da informação recebida acerca de irregularidades e dos respetivos registos encontra-se assegurada por normas internas da Empresa, em conformidade com a legislação aplicável em matéria de proteção de dados e segurança de informação.

O tratamento de dados pessoais no âmbito do Procedimento de Comunicação de Irregularidades é realizado ao abrigo da legislação em vigor.

A informação comunicada ao abrigo do presente procedimento será utilizada apenas para as finalidades nele previstas.

É assegurado à pessoa identificada pela denúncia o direito de informação sobre a entidade responsável, os factos denunciados e a finalidade do tratamento, bem como o direito de acesso aos dados que lhe respeitam e o direito de requerer a sua retificação ou supressão se forem inexatos, incompletos ou equívocos.

A Empresa garante que as entidades que comuniquem a prática ou suspeita de qualquer irregularidade ou forneçam informação no âmbito da investigação de comunicações de irregularidades apresentadas não serão sujeitas a qualquer ação de retaliação, intimidação ou discriminação, incluindo ação disciplinar ou retenção ou suspensão de pagamentos.

A utilização abusiva ou de má-fé do mecanismo de comunicação de irregularidades é suscetível de originar procedimento disciplinar ou judicial, conforme aplicável, caso a conduta o justifique conforme disposto no Código de Ética e Conduta.

## **Comunicação de irregularidades**

A comunicação de irregularidades por qualquer parte interessada deve ser efetuada por escrito, através de correio eletrónico ou carta dirigidos ao Depto. Recursos Humanos, para o seguinte endereço:

*Endereço Eletrónico:*

*Endereço Postal:*

As comunicações de irregularidades devem:

- a) adotar um formato que garanta a sua confidencialidade até à receção pelo Depto. Recursos Humanos;
- b) identificar o autor, cuja identidade será mantida confidencial; conter as seguintes informações: Data; Hora; Local; Situação ocorrida; Identificação de eventuais testemunhas.
- c) conter uma descrição sobre todos os factos e informações que possam suportar a apreciação da irregularidade comunicada, ou caso se trate de uma sugestão, elementos concretos que possam evitar ou diminuir a probabilidade de uma irregularidade.

Para os efeitos previstos neste Procedimento, o contacto com o Depto. Recursos Humanos deve ser realizado através dos canais de comunicação atrás referidos, sem prejuízo da possibilidade do Depto. Recursos Humanos solicitar os contactos presenciais necessários ao apuramento das informações recebidas.

O colaborador que tenha denunciado irregularidades fica obrigado a prestar ao Depto. Recursos Humanos todas as informações de que disponha e a colaborar no respetivo processo de averiguação.

### **Confidencialidade**

Cada processo de reporte de irregularidades será tratado como confidencial, ficando todas as pessoas com acesso a informação constante nos processos de alegadas irregularidades obrigadas a, sobre ela, guardar sigilo.

Em razão da sua confidencialidade apenas têm acesso aos processos de comunicação de irregularidades o Depto. Recursos Humanos, numa base de estrita necessidade, os colaboradores ou consultores externos expressamente designados para apoiar esse trabalho.

Após concluído o processo de recolha de fatos, mediante as conclusões poderá existir a necessidade de comunicação ao Concelho de Administração que se encontra abrangido pelo mesmo dever de sigilo.

### **Disposições Finais**

Sem prejuízo do disposto no Código de Ética e Conduta, o presente Procedimento de Comunicação de Irregularidades tem natureza voluntária, pelo que a sua não utilização não acarreta penalidades.

O presente Procedimento de Comunicação de Irregularidades, ficando sujeito a divulgação interna junto de todos os colaboradores da Empresa e partes interessadas através dos meios de comunicação externa como por exemplo através do email e afixação deste Canal de Ética e conduta no placard informativo presente em cada um dos núcleos de produção.

