U.PORTO

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

"Andar às Marteladas": O impacto das relações de trabalho no acolhimento e formação de novatos no setor industrial

Nuno Alexandre Pereira Neves

M

2021

Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

"ANDAR ÀS MARTELADAS": O IMPACTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO ACOLHIMENTO E FORMAÇÃO DE NOVATOS NO SETOR INDUSTRIAL

Nuno Alexandre Pereira Neves

Outubro 2021

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Marta Santos*** (FPCEUP).

Avisos Legais

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utlizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

À Professora Doutora Marta Santos, por toda a dedicação e profissionalismo com que orientou esta dissertação. Todo o trabalho aqui desenvolvido é graças ao seu apoio constante. Agradeço do fundo do meu coração, por me ter guiado para o mundo da Psicologia do Trabalho, pela sua excelência, por ser um modelo a seguir, por me motivar a perseguir este caminho e acreditar em mim e nas minhas capacidades.

À minha família – os meus pais Fernanda e Eduardo, ao meu irmão José, a minha afilhada e sobrinha Maria Eduarda, aos meus falecidos avós e tios, aos meus primos Bruna e Pedro – que sempre me apoiou ao longo de toda a minha formação na faculdade e que são a razão de eu lutar pelo meu futuro e me tornaram na pessoa que sou hoje. Pela paciência, pela motivação e pelo amor incondicional - "Um amor maior que eu".

Às minhas amigas, que mais de colegas de faculdade, se tornaram como irmãs para mim. Por todas as gargalhadas, choros e abraços. Por toda a ajuda e companhia. Por sempre estarem lá. Um agradecimento especial a Patrícia Soares, Leonor Costa, Sofia Pinho, Inês Silva, Joana Vitório e Filipa Martins - "My soulmates, my angels, my reasons I'm grateful".

A todos os participantes e envolvidos neste estudo, por confiarem em mim e por me permitirem compartilhar um pouco das suas experiências profissionais. Este trabalho foi realizado com todos vocês e espero vos poder orgulhar e fazer jus a tudo o que comigo foi partilhado.

A todos os docentes e colegas de curso que marcaram o meu percurso académico e que me permitiram crescer ao longo de cinco anos nas instalações da FPCEUP que sempre vão guardar um lugar especial na minha memória.

Com muito orgulho,
A todas estas pessoas dedico este trabalho.

- *"Nothing can take away the times and the memories we had"*

Resumo

O presente estudo pretende explorar a forma como se constrói e se caracterizam as relações de trabalho dentro da atividade coletiva e perceber o seu impacto nos processos de acolhimento e formação. O foco principal incide nas relações entre novatos, trabalhadores pouco experientes, com os peritos, trabalhadores experientes na atividade de trabalho.

A investigação foi conduzida numa empresa industrial, mais concretamente junto dos trabalhadores da produção. Adotando um cariz qualitativo, a investigação apresenta dados recolhidos através da observação da atividade de trabalho em contexto real, de entrevistas semiestruturadas e de análise documental, garantindo a triangulação metodológica.

Os resultados apontam para a importância da atividade coletiva na construção de relações, ilustrando o coletivo de trabalho e o trabalho coletivo, caracterizadas pelos processos de cooperação e comunicação. De uma forma geral, as relações de trabalho são compostas de confiança, respeito e apoio e têm um impacto positivo do acolhimento e formação dados aos novatos por parte dos peritos, havendo, contudo, casos em que as relações carecem dessas características. As relações de trabalho são construídas na própria atividade, revelando que estas não são independentes deste contexto. As experiências de trabalho dos novatos e a forma como os peritos os acolhem e potencializam o desenvolvimento das competências moldam a qualidade das relações.

O estudo alerta ainda para a importância da organização do trabalho e para as vantagens da atividade coletiva, bem como os constrangimentos e riscos profissionais que surgem quando esta se constrói, servindo de principal contributo para a análise ergonómica das relações desenvolvidas na atividade e como intervir na melhoria das oportunidades e condições de trabalho e na preservação da saúde e segurança dos trabalhadores recém-chegados a uma nova atividade de trabalho.

Palavras-chave: Relações de Trabalho, Novatos, Peritos, Coletivo de Trabalho, Atividade Coletiva, Acolhimento, Formação.

Abstract

The present study aims to explore how work relationships are constructed and characterized within collective activity and to understand their impact on integration and training processes. The focus is on the relationships between novices, inexperienced workers, and experts, experienced workers, in the work activity.

The research was conducted in an industrial company, specifically among production workers. Adopting a qualitative approach, the research presents data collected through the observation of work activity in a real context, semi-structured interviews, and document analysis, ensuring methodological triangulation.

The results point to the importance of collective activity in building relationships, illustrating the work collective and collective work, characterized by the processes of cooperation and communication. In general, working relationships are composed of trust, respect, and support and have a positive impact from the welcome and training given to novices by experts, there are, however, cases in which relationships lack these characteristics. Working relationships are built on the activity itself, revealing that they are not independent of this context. The work experiences of newcomers and the way in which experts welcome them and enhance the development of skills shape the quality of relationships.

The study also alerts to the importance of work organization and the advantages of collective activity, as well as the constraints and occupational risks that arise when this is built, serving as the main contribution to the ergonomic analysis of the relationships developed in the activity and how to intervene in improving opportunities and working conditions and preserving the health and safety of novices into a new work activity.

Keywords: Keywords: Labor Relations, Novices, Experts, Work Collective, Collective Activity, Integration, Training.

Résumé

La présente étude vise à explorer comment les relations de travail sont construites et caractérisées au sein de l'activité collective et à comprendre leur impact sur les processus d'accueil et de formation. L'accent est mis sur les relations entre les novices, travailleurs inexpérimentés, et les experts, travailleurs expérimentés, dans l'activité professionnelle.

La recherche a été menée dans une entreprise industrielle, plus précisément auprès de travailleurs de la production. Adoptant une nature qualitative, la recherche présente des données recueillies par l'observation de l'activité de travail dans un contexte réel, des entretiens semi-structurés et l'analyse de documents, assurant une triangulation méthodologique.

Les résultats mettent en évidence l'importance de l'activité collective dans la construction des relations, illustrant le travail collectif et le collective de travail, caractérisés par des processus de coopération et de communication. En général, les relations de travail sont composées de confiance, de respect et de soutien et ont un impact positif sur l'accueil et la formation des novices par les experts, mais il existe des cas où les relations ne présentent pas ces caractéristiques. Les relations de travail sont construites dans l'activité elle-même, révélant qu'elles ne sont pas indépendantes de ce contexte. Les expériences professionnelles des novices et la manière dont les experts les accueillent et encouragent le développement des compétences déterminent la qualité des relations.

L'étude alerte également sur l'importance de l'organisation du travail et les avantages de l'activité collective, ainsi que sur les contraintes et les risques professionnels qui se présentent lors de sa construction, servant de contribution principale à l'analyse ergonomique des relations développées dans l'activité et à la manière d'intervenir pour améliorer les opportunités et les conditions de travail et préserver la santé et la sécurité des novices dans une nouvelle activité professionnelle.

Mots-clés: Relations de travail, Novices, Experts, Collective de travail, Activité collective, Accueil, Formation.

Índice

Introdução **1**

I - Enquadramento Teórico **3**

1.1. A Atividade Coletiva: Coletivo de Trabalho e Trabalho Coletivo 3

1.1.1. A cooperação e a comunicação na atividade coletiva 5

1.1.2. A construção e desenvolvimento das relações de trabalho na atividade coletiva 7

1.1.3. Dificuldades e constrangimentos na construção de um coletivo de trabalho 8

1.2. Novatos e Peritos 12

1.2.1. O acolhimento e a integração de novatos 13

1.2.2. A formação de novatos 15

II - Método **16**

2.1. Unidade de Análise 17

2.2. Participantes 18

2.3. Procedimentos de recolha de dados 20

2.4. Procedimentos de análise de dados 22

2.5. Critérios e estratégias de garantia da qualidade das inferências 23

III – Apresentação e Discussão de Resultados **23**

3.1. Como se caracterizam as relações dos novatos com os peritos (respetivos supervisores e colegas de trabalho) nos momentos iniciais do exercício de uma atividade profissional? 24

3.2. Que impactos têm estas relações no acolhimento e integração dos novatos? 32

3.3. Que impactos têm estas relações na formação dos novatos? 35

IV – Considerações Finais **38**

Referências Bibliográficas **42**

Apêndices **50**

Introdução

A presente dissertação insere-se na área de mestrado da Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho e procura compreender a relação estabelecida entre novatos e os seus supervisores e colegas de trabalho, e o impacto que esta relação pode ter durante o acolhimento, integração e formação destes novatos numa situação de trabalho.

Surge com interesse pessoal a necessidade de investigar a formação dada a novos trabalhadores e a existência de um mentor ou responsável por integrar e formar estas pessoas. Graças à minha experiência prévia e ainda a participação em projetos como a "Mentoria FPCEUP", não pude evitar de deixar de refletir sobre esta temática na minha dissertação, tentando perceber como é feita esta integração em contextos reais de trabalho.

O local onde a minha dissertação foi realizada trata-se de uma organização de cariz familiar de produção industrial de produtos de utilização doméstica, profissional e industrial. Realizei o meu estágio curricular nesta indústria e um pico de produção, que levou à contratação de novos trabalhadores, permitiu a que eu pudesse realizar a minha investigação neste mesmo âmbito.

Com recurso a metodologia qualitativa, pretendeu-se estudar o coletivo de trabalho e a organização do trabalho coletivo, para que se compreenda a construção das relações de trabalho, averigue as dinâmicas de comunicação presentes nestas relações e se analise o impacto que estas têm no acolhimento, bem como na formação recebida, a partir da perceção dos trabalhadores sobre a sua experiência de trabalho. Na construção de um coletivo de trabalho existem diversos desafios e riscos a ter em conta. Fatores como a evolução demográfica da população e a inserção de trabalhadores jovens e do género feminino num coletivo de trabalho podem, em determinadas circunstâncias, desencadear constrangimentos que podem afetar a criação de um coletivo (Doppler, 2007). Além disso, podem ser desencadeadas patologias relativas aos riscos ambientais, físicos e psicológicos dentro da atividade coletiva. Assim, constituiu-se um grupo de participantes diversificados dentro de um contexto de trabalho desafiante. A análise desta diversidade de experiências pode contribuir para a compreensão das dificuldades inerentes à construção de um coletivo de trabalho e, desta forma, permitir avanços na reflexão da comunidade científica, sobretudo por se debruçar sobre os momentos iniciais da sua construção. Este estudo, ao ser desenvolvido no setor industrial, serve como complemento às investigações ergonómicas

conduzidas no âmbito da organização do trabalho, podendo ser um contributo importante para se explicar melhor a eficácia desta temática na qualidade da saúde, da segurança e da produção (Christo et al., 2019) em que as relações formadas no coletivo de trabalho têm um papel preponderante na regulação das mesmas.

A primeira parte desta dissertação é composta pelo enquadramento teórico, que é dividido em capítulos. O primeiro capítulo reflete sobre a atividade coletiva enquanto construto que inclui a construção de um coletivo de trabalho e a definição de um trabalho coletivo. A atividade coletiva contempla os processos de cooperação e comunicação que servem de suporte à construção e ao desenvolvimento de relações de trabalho. Este capítulo aborda, ainda, as dificuldades e constrangimentos que podem surgir no seio de um coletivo de trabalho, identificando os principais aspetos que ajudam a explicar as dinâmicas de trabalho e a qualidade das relações. No segundo capítulo, identificam-se aspetos relativos ao início da atividade por um novo trabalhador, assumindo um estatuto de novato, e as relações que desenvolve com trabalhadores experientes, identificados como peritos.

De seguida, é apresentada a metodologia onde se explicita os participantes do estudo, os princípios éticos assumidos, o conjunto de técnicas de recolha e tratamento de dados, bem como o uso de estratégias para garantir a qualidade das inferências efetuadas a partir do estudo de caso realizado numa unidade fabril.

Na terceira parte, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a investigação, mais concretamente, com dois pontos de vista – o do investigador e o dos novos trabalhadores, abordando as características das relações construídas na atividade coletiva e o impacto das mesmas na integração e formação dos novos trabalhadores.

Finalmente, conclui-se com as considerações finais, momento de reflexão sobre a investigação realizada, nomeadamente sobre as limitações e potencialidades deste estudo e sugestões para investigações futuras.

I - Enquadramento Teórico

1.1. A Atividade Coletiva: Coletivo de Trabalho e Trabalho Coletivo

É impossível estudar as relações de trabalho sem ter em conta o coletivo de trabalho e as suas dinâmicas e as implicações para um trabalho coletivo. Contudo, é frequente que em sistemas que fomentem a competição, a atividade acabe por reforçar lógicas de trabalho individuais, exigindo metas e uma responsabilização do trabalhador, de forma a avaliar a sua *performance* em função de critérios isolados do coletivo e do contexto da sua produção (Christo et al., 2019).

Todavia, é inegável que quando se integra um posto de trabalho, este acaba sempre por ser coletivo. O trabalho coletivo pode ser definido através da "a maneira como os operadores e operadoras irão mais ou menos cooperar de forma eficaz e eficiente em uma situação de trabalho" (Caroly & Barcellini, 2016, p. 56).

Dito de outra forma, o coletivo de trabalho permite a construção de estratégias operatórias em que os trabalhadores se alicerçam com o intuito de "preencher lacunas entre o prescrito e o real" (Araújo et al., 2019, p. 5), com base na comunicação, partilha de saberes e saberes-fazer, bem como outras experiências e dúvidas acerca da atividade de trabalho (Araújo et al., 2019).

Segundo Schwartz e Durrive (2007), o coletivo de trabalho revela um laço entre pessoas que partilham valores que surgem da atividade. O coletivo é ainda imperativo para a prevenção, deteção e recuperação de disfuncionamentos e situações adversas nas organizações (Figueiredo & Athayde, 2004).

O coletivo de trabalho regula a saúde dos membros, dado que influi o debate sobre o trabalho em prol da atividade e da organização do trabalho, levando os operadores a compartilhar maneiras de resolver as questões que possam surgir nas situações do trabalho. O coletivo fornece, assim, um leque de maneiras de fazer um trabalho de qualidade, que ajude o operador a encontrar meios de fazer que sejam adaptados à situação, com o objetivo de construção do sentido do trabalho (Caroly & Barcellini, 2016).

Ao estudar o coletivo de trabalho, é importante considerar as obrigações partilhadas entre o mesmo no meio de trabalho. Estas obrigações manifestam-se em formas de realizar a atividade que, situadas no tempo, assumem um cariz histórico e transitório (Santos, 2006).

Destas prescrições coletivas, Clot (1999) define o construto de género profissional "como um corpo intermediário entre os sujeitos, um intercalar social situado entre eles por um lado e entre eles e o objeto do trabalho, por outro lado. De facto, um género une sempre entre eles, aqueles que participam numa mesma situação, como coautores que conhecem, compreendem e avaliam uma situação da mesma maneira" (p. 34).

O género profissional é uma construção coletiva que orienta a ação do trabalhador e que garante a pertença do trabalhador num coletivo de trabalho, constituindo-se uma ferramenta para a ação. O género fomenta a comunicação e a ação de pares mesmo sem precedentes (Clot, 1999), formando um conjunto de regras sociais remetentes ao convívio entre trabalhadores para que as relações sigam objetivos de ação em comum. O género ainda mobiliza e decreta as formas de proceder que são aceites pelo coletivo, adquirindo uma função psicológica da qual deriva suas características transpessoais, pois não conecta os sujeitos entre si, mas sim os profissionais nas suas interações (Clot, 2010). Conforme Clot (1999), em certas circunstâncias, o género determina as atividades, porém, exclui as características dos indivíduos que realizam as mesmas. Além de relacionamentos interpessoais específicos, a interação entre os profissionais é garantida, para que os cargos que ocupam se tornem instrumentos das suas ações.

Com a articulação entre o trabalho coletivo e coletivo de trabalho, as seguintes autoras propuseram o conceito de atividade coletiva. Uma vez que "o coletivo de trabalho favorece o desenvolvimento das competências, a aprendizagem e a preservação da saúde e um trabalho coletivo eficaz ajuda a atingir os objetivos do desempenho" (Caroly & Barcellini, 2016, p. 61). A atividade coletiva é designadamente construída através da soma das diferentes atividades individuais, pelas idas e vindas entre a atividade do sujeito, pela implementação de um trabalho coletivo e o funcionamento do coletivo de trabalho (Caroly & Barcellini, 2016).

Dentro da atividade coletiva, a cooperação e a comunicação, bem como as relações de trabalho, marcam pontos importantes de discussão, visto que servem de pilares para uma atividade coletiva bem-sucedida e desenvolvida, mostrando ser promotoras da articulação entre o trabalho coletivo e o coletivo de trabalho (Caroly & Barcellini, 2016).

1.1.1. A cooperação e a comunicação na atividade coletiva

Dejours (2008) refere que a cooperação não é possível de ser determinada *a priori*, dado que esta pressupõe que os trabalhadores estejam minimamente familiarizados com a forma de trabalhar dos colegas.

A cooperação é, então, a estrutura do processo produtivo da atividade coletiva, sendo o pilar do trabalho em duplas, fomentando a solidariedade entre os restantes membros da equipa (Fonseca et al., 2019). A cooperação desenvolve-se baseada na "vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho" (Dejours, 2008, p. 69).

Para que haja cooperação, segundo Dejours (2008), são necessários três requisitos: (1) o corpo, como fundamento da inteligência de trabalho, (2) a confiança e (3) a retribuição com reconhecimento.

O corpo surge como o início do processo de cooperação, estabelecendo o referencial da visibilidade dos modos de fazer a atividade, de tornar inteligível o desempenho do trabalho para os outros. Este ponto defronta-se com as reações e julgamentos dos outros face ao que é compartilhado (Dejours, 2008). As estratégias de cooperação são moldadas por aspetos comunicativos como o recurso a elogios (enquanto forma de demonstração de reconhecimento), a apresentação de dúvidas e questões que envolvam o trabalho, o suporte dado à realização do trabalho e a existência de abertura para debate sobre a atividade coletiva (Thimm et al., 2003).

A confiança, vista como um processo de segurança e honestidade entre o trabalhador e o coletivo de trabalho, é crucial para a cooperação e consequentemente para a qualidade das relações (Araújo et al., 2019). A confiança abre portas a que se fomente o desenvolvimento das competências, que se permita os erros e se fale da experiência como um todo (Araújo et al., 2019). Contudo, as hierarquias por vezes não julgam com equidade o trabalho real dos trabalhadores, podendo levar a quebras na confiança na relação entre os novos trabalhadores e os seus supervisores e colegas experientes (Araújo et al., 2019).

Através do trabalho coletivo, opera-se também uma dinâmica de reconhecimento. O trabalhador espera obter uma retribuição das suas contribuições individuais no trabalho dentro da atividade coletiva, principalmente por parte de outros trabalhadores mais experientes e supervisores (Araújo et al., 2019). O reconhecimento atribuído tem um impacto

na qualidade das relações, na medida que não só estrutura os coletivos como mobiliza subjetivamente o indivíduo e potencia a construção da identidade do trabalhador dentro do coletivo (Araújo et al., 2019). Dejours (2008) afirma que o reconhecimento passa por duas formas de julgamento. O julgamento da utilidade técnica, económica ou social, que remete à eficácia da ação e é concebido pelas hierarquias. E, por outro lado, o julgamento da beleza, que se refere à qualidade do trabalho, passando pela apreciação da habilidade, do talento e da originalidade, sendo este dado pelos pares que dominam a atividade e que permitam que o trabalhador se identifique como parte do coletivo. Este julgamento permite ainda reconhecer o que distingue o trabalhador, individualizando a sua contribuição.

Para desenvolver um processo cooperativo no trabalho é, então, essencial recorrer à mediação da comunicação, dado que esta vai determinar diretamente a sua qualidade (Thimm et al., 2003).

A comunicação define-se por ações relacionadas com passagem de informação entre um indivíduo e outro(s) (Bordi et al., 2018). Os modos de comunicação podem ser definidos por dois elementos essenciais, a espacialidade e a sincronia, como sendo realizada ou não no mesmo espaço de trabalho ou de uma forma direta ou indireta, sendo que podem ter diversas implicações no bem-estar no trabalho de cada trabalhador (Bordi et al., 2018).

Na comunicação, a informação é codificada por um locutor e descodificada por um ouvinte, que lhe atribui uma forma e sentido que pode ou não coincidir com a informação que inicialmente foi concebida (Karsenty & Lacoste, 2007). Seguindo as diretrizes de Savoyant (1984), existem duas classes de comunicação: as que são anteriores à execução da atividade, que identificam as condições da mesma, bem como a seleção das propriedades e objetos relevantes à realização da tarefa; as comunicações paralelas à execução, que procuram desencadear, controlar, orientar e reajustar a tarefa.

Em cada área de trabalho, encontram-se particularidades diferentes para a comunicação, em que esta pode adotar dois formatos, sendo um deles a comunicação a dois (diálogos), em que as trocas verbais ocupam um lugar central nas situações, em que se investiga a compreensão de fenómenos entre os mecanismos do diálogo, dos raciocínios, dos processos de tomada de decisão e ainda entendimentos e mal-entendidos. Neste âmbito de estudo interessa o diálogo entre operadores especialistas e novatos, para a investigação no setor da formação, os diálogos entre especialistas, com o objetivo de conceber auxílios externos apropriados, entre outros (Karsenty & Lacoste, 2007). Já na comunicação plural, inserida no

coletivo de trabalho, ao lado das trocas duais, a troca de informação plural é bem mais complexa, em que os interlocutores não têm o mesmo estatuto de participação e o seu número nem sempre é estável (Karsenty & Lacoste, 2007). Este formato requer uma maior organização nas interações e no local de fala de cada um (Périn & Gensollen, 1992). Como tal, o estudo destas dinâmicas oferece uma porta de entrada à análise da dimensão coletiva do trabalho (Benchekroun & Weill-Fassina, 2000).

No coletivo de trabalho, existem relações que incluem parâmetros de facilitação da comunicação, como gestos, olhares e posturas que várias das vezes suprimem a necessidade de diálogo, promovendo uma maior eficácia e economia temporal (Araújo et al., 2019). Este estilo de comunicação, mais agilizada, evita repercussões motivadas por constrangimentos da atividade coletiva (Daniellou et al., 2010).

A comunicação pode ser melhorada se os supervisores tiverem habilidade para ouvir e atender eficazmente a necessidade dos trabalhadores e manter uma boa relação de confiança com os mesmos, ao invés de menosprezarem a importância da comunicação empática (Fournier et al., 2012).

Uma pesquisa bibliográfica sobre estas questões, em áreas científicas afins da psicologia do trabalho e da ergonomia da atividade, permite identificar estudos que apontam para o facto de a comunicação e a cooperação serem, frequentemente, mais eficazes em trabalhadores com uma faixa etária próxima, que possuam crenças e atitudes similares e experiências de trabalho compatíveis (Kunze et al., 2011; Zenger & Lawrence, 1989), verificando-se que pessoas com maior diferença de idades tendem a distanciar-se mais, afetando a comunicação, comportamentos de interajuda, quer voluntária quer involuntariamente (McCain et al., 1983).

1.1.2. A construção e desenvolvimento das relações de trabalho na atividade coletiva

As relações construídas no seio de um coletivo de trabalho contribuem para a existência de uma rede de apoio, apresentando um papel mediador positivo no desempenho de um trabalhador na organização e na inovação no local de trabalho (Ali et al., 2021), no seu desenvolvimento e na preservação da sua saúde (Caroly & Barcellini, 2016). Segundo os resultados da investigação de Martin e colaboradores (2019) e Hughes (2004), os

supervisores, responsáveis por enquadrar o trabalho, assumem um importante papel precisamente na definição de estratégias que potenciem esse desenvolvimento e a preservação da saúde. Ao providenciarem uma rede de suporte e mentoria ao trabalhador, garantem a integração do trabalhador na atividade coletiva, abrindo portas não só à troca de pontos de vista, mas também à construção de uma relação baseada na confiança.

As relações de trabalho, debatidas de igual forma por quadros teóricos que não os de psicologia do trabalho e da ergonomia da atividade, podem contribuir para a sua compreensão. Assim, Meyer e Herscovitch (2001), salientam o compromisso afetivo entre os trabalhadores e os pares, em que se criam laços emocionais, manifestos pela lealdade e afinidade. Estudos de Tett e Meyer (1993), reforçam que em situações em que os trabalhadores estão emocionalmente conectados com os colegas, estes esforçam-se mais nas suas tarefas e querem continuar a pertencer à equipa e a contribuir para o seu progresso.

A linguagem e a cultura podem constituir um fator decisivo na cooperação e na comunicação e consequentemente no desenvolvimento das relações de trabalho. No caso de trabalhadores de outras nacionalidades, os supervisores têm um papel crucial na integração destes no ambiente coletivo (Costigan et al., 2011). A relação construída entre os trabalhadores de outras nacionalidades e o resto da equipa, frequentemente potencia um mecanismo de motivação para exercício da atividade de trabalho, graças à interação social regular entre eles. Esta relação ainda promove um sentimento de segurança a esses trabalhadores que facilita a adaptação da atividade coletiva (Koveshnikov et al. 2014; Palthe, 2004).

1.1.3. Dificuldades e constrangimentos na construção de um coletivo de trabalho

Na construção de um coletivo de trabalho, dado que esta tem um cariz social, são "construídos acordos, normas e valores que se estabilizam em forma de regras" (Dejours, 1999, p. 29). Nesta construção coletiva são identificadas quatro formas de regras: as sociais, que organizam as relações entre as pessoas; as técnicas, que estabelecem as formas de fazer; as de linguagem, que mediam as práticas e modos de comunicar; e as regras éticas, que fomentam os valores de referência perante a atividade (Dejours, 1999).

Como mencionado anteriormente, com base na psicodinâmica do trabalho de Dejours (2008), o coletivo é composto pela coordenação, conduzida pela chefia, e cooperação,

exercida pelos pares, sendo que esta última se processa através de três condições: a visibilidade do corpo, a confiança e o reconhecimento. Como tal, podem ser assinalados diversos entraves à construção de um coletivo de trabalho, que afetem diretamente o processo de cooperação, mais concretamente interferindo nas condições necessárias para o seu desenvolvimento.

As condições e a organização do trabalho e a consequente construção de um coletivo de trabalho podem gerar impactos significativos que dificultem a preservação da saúde.

A par das mudanças no trabalho, surgem questões relacionadas com a população que integra o trabalho e a sua evolução (Doppler, 2007). Assiste-se, atualmente, a uma evolução demográfica que se caracteriza pelo envelhecimento do coletivo de trabalho e a uma concentração da vida ativa nas idades intermédias (Laville & Volkoff, 1993; Beaujolin, 1999). Como consequência, a experiência de trabalho e os cargos hierárquicos tendem a estar em trabalhadores mais envelhecidos (Doppler, 2007).

Por sua vez, o trabalho dos mais jovens também merece reflexão. Os conhecimentos destes novos trabalhadores podem ficar comprometidos, pois, nem sempre, os mais jovens beneficiam de um acompanhamento ao longo da tarefa por parte dos trabalhadores mais velhos, que conhecem bem a realidade do trabalho (Doppler, 2007). Esta forma de relação pode tornar-se mais rara e difícil, devido à escassez de trabalhadores mais velhos, e também pelos constrangimentos temporais que não facilitam a formação dos mais novos, mesmo com as estratégias de tutoria a serem desenvolvidas em algumas empresas (Doppler, 2007).

O trabalho feminino, por sua vez, ainda conserva algumas especificidades como a interrupção da carreira face à parentalidade, o constrangimento da dupla jornada (garantir o trabalho assalariado e o doméstico) e a desigualdade no cargo e remuneração (Doppler, 2007; Messing, 2000). A inserção de trabalhadoras do género feminino no setor industrial, tipicamente visto como uma atividade masculina, leva a questões dignas de debate e abre portas para intervenções para melhorar as condições de trabalho (Lacomblez, 2008), podendo também esta ser considerada como uma dificuldade na construção de um coletivo de trabalho. É frequente encontrar-se na bibliografia uma marginalização desenvolvida pelos homens nas novas colegas, recorrendo a um "humor industrial pesado" (Nayak & Kehily, 2000, p. 112) e a uma cultura de afirmação de uma virilidade não oficial (Arnot, 2007; Lacomblez, 2008). Estas estratégias reforçam uma conceção no ato da inserção de trabalhadoras mulheres em coletivos de trabalho constituídos por homens, ou em que a fonte

de autoridade é masculina, o que leva a que se sintam como "intrusas", mesmo que desenvolvam estratégias para não o evidenciar (Lacomblez, 2008).

Durante esta inserção, as mulheres tendem a esconder o cansaço e desenvolvem uma "vigilância silenciosa", desencadeando uma reflexão sobre o trabalho coletivo, em que várias situações envolvendo as fronteiras do trabalho com o não-trabalho são debatidas (Lacomblez, 2008). As análises ergonómicas, ao considerarem as dimensões de género nos locais de trabalho ampliam os dados e as interpretações das mesmas, abrindo portas a que as desigualdades e injustiças sejam reconhecidas (Lacomblez, 2008).

No que diz respeito à saúde, existe uma evolução dos agravamentos relativos à mesma dentro do coletivo de trabalho, identificado um processo de exclusão das mulheres e de masculinização da força do trabalho em situações de "inserção excluída" (Posthuma, 1998), revelando a existência de uma segregação horizontal e vertical nas indústrias com a colocação das mulheres em postos de menor nível hierárquico, com baixos salários e menos qualificados, nutridos de condições precárias e baixa possibilidade de mobilidade ocupacional (Alvarenga & Vianna, 2012).

Existe uma evolução dos agravamentos relativos à saúde dentro do coletivo de trabalho, que podem ou não estar intrinsecamente ligados com a atividade de trabalho. Como por exemplo, os acidentes de trabalho constituem situações de risco para os jovens, que já em situação precária, são mais expostos aos riscos, em que os constrangimentos económicos para a formação deixam pouco tempo para que estes trabalhadores desenvolvam conhecimentos para dominarem os riscos inerentes à atividade (Doppler, 2007).

Outras patologias decorrentes do trabalho são assinaladas e podem ser relacionadas com o ambiente, nomeadamente, a exposição a produtos químicos, as doenças infeciosas, alergias, etc. são frequentes em setores como os da agricultura, laboratórios de pesquisa e o setor industrial (Doppler, 2007). Outras ditas de sobrecarga física, como o transporte de cargas pesadas, movimento repetitivos, posturas danosas e agressões sonoras são frequentemente assinaladas como problemáticas.

Em termos de riscos de ordem psicológica, estes podem assumir diversas formas e têm estado em crescimento nos últimos anos, assumindo um papel preponderante na investigação da psicologia do trabalho. Entre estes, distinguem-se o *burnout*, caracterizado por um estado depressivo e por uma fadiga extrema (Freudenberger, 1987). Patologias relacionadas à sobrecarga do trabalho, ao *stress* e à hiperatividade profissional, que podem assumir diversas

intensidades e serem expressos de maneiras distintas, como em transtornos de ordem depressiva ou cognitiva.

Ainda dentro deste tópico, as patologias podem ser resultado de manifestações de violência. O assédio no local de trabalho pode desencadear patologias consequentes do mesmo. Este é definido por situações em que o trabalhador (vítima) é submetido a perseguição, atitudes de comunicação hostis e antiéticas e ainda pressão psicológica por um ou vários colegas de trabalho (agressores) e de forma reiterada, que infringe danos que colocam o emprego da vítima em perigo e/ou degradam o clima de trabalho (Hirigoyen, 1998, 2001). O assédio moral é uma das principais causas de baixa médica e absentismo na União Europeia, sendo identificadas mais frequentemente vítimas do género feminino (European Agency for Safety and Health at Work, 2009; Parent-Thirion et al., 2007). Para explicar melhor a situação de assédio, é importante definir ainda a duração e a frequência dos comportamentos hostis existentes no coletivo de trabalho (Leymann, 1996).

O assédio psicológico, ou intimidação, indica uma violência instituída que provoca uma desestabilização psicológica dos envolvidos e a destruição do coletivo de trabalho. Este tipo de assédio está associado a implicações como a precarização do emprego, sobrecarga de trabalho, climas de competitividade e a banalização da violência psicológica por parte da autoridade na forma de comunicação e outros (Leclerc, 2005).

Leymann (1996) elaborou um inventário com itens avaliadores de 45 ações hostis, constituindo cinco categorias de ações: impedir a vítima de se exprimir, isolá-la, desconsiderá-la junto dos seus colegas, desacreditá-la no seu trabalho e comprometer a sua saúde.

Em Espanha, Piñuel e Oñate (2002), realizaram uma investigação para comprovar quais ações de carácter hostil são mais frequentemente assinaladas, identificando as seguintes:

- Atribuição de tarefas com pouco valor ou utilidade
- Inferiorizar a vítima com tarefas abaixo das suas competências
- Pressão exacerbada para a realização do trabalho
- Subestimar constantemente os esforços da vítima ou atribuir mérito a terceiros
- Discriminação na avaliação de desempenho
- Ampliar exponencialmente erros pequenos da vítima, de forma injustificada
- Menosprezar pessoal e profissionalmente a vítima.

É recorrente ver que os agressores são revestidos de autoridade e carisma. Muitas das vezes, os agressores são supervisores ou outros trabalhadores com alguma espécie de poder formalizado (Zapf et al., 2003).

No caso das vítimas, estas tendem a serem consideradas como pessoas diferentes dos outros membros do grupo, distinguindo-se pelo aspeto, comportamento, valores e atitudes. Além disso a própria presença das vítimas provoca um questionamento implícito sobre as características que constituem a homogeneidade do grupo em questão (Zapf, 1999). Segundo estes critérios, as vítimas podem ser inseridas em três grupos: as invejáveis, as vulneráveis e as ameaçadoras (González de Rivera, 2000, 2002). Os resultados dos estudos divergem acerca do género feminino ser um fator de risco para o assédio moral, apesar de apontarem maioritariamente a que haja uma maior propensão (Piñuel & Oñate, 2002; Zapf et al. 2003). É ainda possível que outras variáveis sejam explicativas, como a nacionalidade e o grupo profissional da vítima (Gil-Monte, 2014).

A inclusão de trabalhadores no espectro de autismo num coletivo de trabalho pode ainda ser um constrangimento. Comportamentos como a inflexibilidade e uma rigidez perante rotinas e diferenças sensoriais são frequentemente descritas como desafios no local de trabalho, bem como uma atenção superior ao detalhe e uma maior tolerância a tarefas repetitivas como pontos positivos (Bury et al., 2021).

As dificuldades em interações e comunicação social com o coletivo são frequentemente citadas como barreiras à atividade de trabalho. Os trabalhadores podem não manifestar dificuldades na realização do trabalho, mas em termos sociais são identificados pela chefia e pelos colegas como trabalhadores inoportunos e que dificilmente seguem regras e normas informais de conversa, tendo dificuldade em interpretar a linguagem não-verbal (Bury et al., 2021; Hagner & Cooney, 2005; Hedley et al., 2018; Hillier et al., 2007).

1.2. Novatos e Peritos

O epicentro desta investigação é o novo trabalhador, ou seja, aquele que apresenta um papel de novato no seu local de trabalho. Entende-se por novato o indivíduo que possui "pouca ou nenhuma experiência no exercício de uma prática" (Delgoulet, 2015, p. 2). Esta terminologia está centrada na atividade a desenvolver, independentemente da trajetória das carreiras de cada um, focando-se unicamente no domínio do trabalho onde o trabalhador está

a ser inserido. Isto é, mesmo que o novo trabalhador tenha experiência em outros locais de trabalho prévios, onde procedia à realização de tarefas semelhantes, o estatuto de novato na nova situação de trabalho é inegável, na medida que terá de aprender novas ferramentas e outros instrumentos para a concretização da atividade coletiva (Delgoulet, 2015).

O estatuto de novato engloba um processo constante de conhecimentos em aquisição, ou seja, ainda não desenvolvidos, gerando incerteza sobre a duração deste estatuto, intensificados pelo estatuto de emprego que detêm, muitas vezes precário, pelo tipo de tarefas para as quais foram contratados e pela familiaridade com as situações encontradas na atividade (Delgoulet, 2015).

1.2.1. O acolhimento e a integração de novatos

Perante uma situação de acolhimento, o novato é, frequentemente, acompanhado por um trabalhador sénior, considerado responsável pela sua integração. Este papel é muitas vezes desempenhado por um supervisor/chefia (Mosquera, 2002).

Este processo de acolhimento é afetado diretamente por constrangimentos temporais e de instabilidade das equipas. O coletivo de trabalho, incluindo os supervisores, frequentemente descobre a chegada de um novo membro no início do turno. O tempo que os supervisores têm para acolher os novatos é repleto de instabilidades devido às limitações relacionadas com a atividade. Podem surgir outras necessidades e problemas que o supervisor precisa de atender com urgência, podendo levar o recém-chegado a assumir sozinho algumas tarefas, sem supervisão suficiente, ou acabar por ser acompanhado e formado por um colega pouco experiente (Thébault, 2013).

O mesmo supervisor pode ter ainda de acolher vários novatos e ter de atender a necessidades assimétricas. A atenção ao detalhe pode ser desfasada pela rapidez de assimilação de cada indivíduo, afetando o tipo de cuidados a ser oferecidos a alguns trabalhadores que não acompanham, podendo levantar constrangimentos desde o início da atividade (Thébault, 2013).

Durante o acolhimento, desenrolam-se várias ocasiões de visibilidade face aos recursos e expectativas inerentes ao seu processo, em que se avaliam as necessidades dos envolvidos. Cada protagonista da relação, seja o novato ou o perito, torna visível o que sabe ou não sabe, colocando-se questões para que aconteça um alinhamento entre ambos (Thébault, 2013).

Este alinhamento relaciona-se com os conhecimentos que ambos adquirem em função do outro e conjuntamente elaboram-se regras em relação às interações propriamente ditas (Thébault, 2013).

Nesta relação de acolhimento, é recorrente existir a denominação de "dupla" ou de "tutoria". A constituição da dupla pode ser semelhante a um processo de tutoria, o que facilita a integração do novato, fornecendo-lhe ainda informação sobre a atividade coletiva, referindo métodos de conduta, garantindo ainda suporte, quer a nível profissional, quer emocional (Mosquera, 2002).

Contudo, os novatos são apoiados por vários peritos diferentes durante o período de acolhimento, tendo os peritos diferentes papeis e responsabilidades com vários novatos e estes também se relacionam com outros peritos, ampliando a rede de acolhimento gerada. Podem ainda surgir outras configurações neste cenário de acolhimento em que os protagonistas da relação podem estar a conhecer-se pela primeira vez ou já se conhecerem previamente, de outros contextos (Thébault, 2013).

Outros quadros teóricos ainda salientam que, para auxiliar no acolhimento e integração dos trabalhadores, é frequente realizarem-se planos e sessões de acolhimento no início da atividade de trabalho (Mosquera, 2002). Estes são os primeiros momentos de contacto com o coletivo de trabalho, frequentemente revestidos de incerteza e ansiedade por parte dos novos trabalhadores (Mosquera, 2002; Peretti, 2001). A integração procura, então, adaptar e inserir o novo trabalhador no coletivo de trabalho, sendo muitas vezes identificados indivíduos experientes responsáveis em fazê-lo (Mosquera, 2002; Peretti, 2001). O acolhimento e a integração são considerados fundamentais para os trabalhadores, por funcionarem como formas de encontro de características, expectativas e necessidades, promovendo satisfação, motivação e uma orientação para a produtividade (Taylor, 2002).

É ainda frequente na literatura se verificar que os colegas de trabalho são elementos facilitadores da integração e consequente adaptação dos novatos à atividade coletiva, através das afinidades desenvolvidas em contexto profissional (Thébault, 2013; Mosquera, 2002; Peretti, 2001; Kim et al., 2005).

1.2.2. A formação de novatos

Após terminado um período destinado à formação prévia, o aprendiz torna-se num novato no trabalho. Nas situações de trabalho, o tempo de formação muitas vezes não é claramente definido, mesmo quando integrados em planos de formação formais. Com efeito, a aprendizagem não fica limitada a este tempo de formação, prolongando-se no exercício regular de uma tarefa e na atividade de trabalho em si (Delgoulet, 2015).

O conhecimento formal, explícito por processos, representações esquemáticas e ainda documentos da organização, apesar de necessário, não é suficiente para formar os novos trabalhadores (Le Bellu, 2016). É importante reconhecer a pertinência do conhecimento tácito adquirido na prática da atividade, que muitas das vezes é difícil de explicitar e comunicar (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Perante a inserção de novos trabalhadores, o coletivo de trabalho necessita de uma atualização e até de uma reestruturação nos conhecimentos e das suas formas de trabalhar, tornando este um processo contínuo e não estático nem restrito à sala de formação (Velada, 2007), características fundamentais para o desenvolvimento sistemático de competências dos trabalhadores (Burati et al., 1991; Detsimas et al., 2016).

A formação no local de trabalho é, então, uma das principais fontes de construção de conhecimento nos ambientes atuais de trabalho. Uma das particularidades deste tipo de formação é o facto de ser feita em conjunto com a atividade coletiva, partilhando do mesmo espaço e do conhecimento do coletivo de trabalho, enquanto se realiza a atividade de produção (Detsimas et al., 2016).

Olhando para a transmissão de conhecimentos como um dos processos de construção de competências, esta pode ser encarada como uma partilha de informações entre trabalhadores consoante o seu ponto de vista e experiência, ao longo da realização do trabalho (Thébault et al., 2009). Este processo envolve a partilha mútua entre novatos e peritos, desenvolvendo um conhecimento trabalhado sobre a atividade. A partilha não se resume apenas a dois protagonistas, englobando terceiros e construindo uma rede de transmissão (Thébault et al., 2009). A transmissão pode ser considerada como mais ampla do que a tutoria. Esta envolve uma atividade completa realizada pela e para a atividade de trabalho. A transmissão é ainda afetada pelas assimetrias relacionadas com a diversidade dos indivíduos (Thébault, 2013).

Com a transmissão, são criadas interações formativas, baseadas na co-construção de uma relação entre os protagonistas, na conciliação entre as atividades de transmissão e de produção, e ainda na combinação de saberes profissionais (Thébault, 2013).

As interações formativas permitem a construção e o desenvolvimento de uma relação. Esta relação é co-construída por ambos os protagonistas da mesma (neste caso, novatos e peritos), permitindo perceber a atividade de ambos e enfatizar não só a igualdade de cada intervenção, como do coletivo (Thébault, 2013).

Outras tradições científicas identificam que o processo de mentoria por parte dos supervisores mostra-se crítica para que os trabalhadores desenvolvam habilidades e competências, que vão sendo aprendidas por estes ao longo da formação na atividade de trabalho (Blume et al., 2010; Govaerts & Dochy, 2014). Este processo é frequentemente utilizado para potenciar partilhas no local de trabalho entre peritos e novatos (Le Bellu, 2016).

II – Método

Após a apresentação teórica dos fundamentos que serviram de base teórica para esta investigação, foi definido como objetivo geral desta dissertação o estudo do impacto das relações de trabalho, desenvolvidas no âmbito da atividade coletiva, nos momentos de acolhimento e formação de novatos. Para esta investigação foram ainda definidas as seguintes questões de investigação:

1- Como se caracterizam as relações entre novatos e peritos (respetivos supervisores e colegas de trabalho) nos momentos iniciais do exercício de uma atividade profissional?
2- Que impactos têm estas relações no acolhimento e integração dos novatos?
3- Que impactos têm estas relações na formação dada aos novatos?

A investigação foi desenvolvida tendo por base uma metodologia de natureza qualitativa, não-experimental e exploratória, com o intuito de contribuir para o conhecimento

sobre a integração e formação em contexto industrial. Esta pesquisa adquire relevância devido à expansão e globalização da indústria no mercado de trabalho, que abre portas à entrada de novos trabalhadores e torna imprescindível o estudo da dinâmica de início da atividade neste campo.

Mais concretamente, optou-se pela realização de um estudo de caso, por ser a metodologia mais adequada ao estudo de um fenómeno atual no qual as fronteiras entre o contexto e o fenómeno em estudo não estão completamente evidentes e que se coloca questões que permitam explicar e descrever aprofundadamente o fenómeno (Yin, 2014). Sendo um estudo de caso simples embutido, a unidade de análise é grupal, integrando alguns dos novos trabalhadores dentro da fábrica. Assim, torna-se possível analisar as diversas experiências e pontos de vista dentro de uma unidade industrial (Yin, 2009).

2.1. Unidade de Análise

A empresa em análise está situada no norte de Portugal, tratando-se de uma empresa familiar do setor metalúrgico. Formada no século XIX, a empresa no seu início fabricava material de pastelaria em folha-de-flandres, regadores e outros materiais feitos em metal. Atualmente produzem uma gama alargada de formas de panificação e pastelaria, respondendo às necessidades específicas de cada cliente e inovando em termos tecnológicos, adotando um papel criativo na produção. Nos últimos 35 anos, a indústria expandiu-se para novas instalações que permitiu albergar um novo tipo de produção para a indústria alimentar, constituindo-se uma importante colaboradora para marcas nacionais e internacionais, sendo considerada uma das líderes de exportação no seu tipo de produto.

A unidade industrial é composta por um coletivo de cerca de cento e cinquenta trabalhadores, estando a aumentar o número de operários contratados para fazer face ao aumento de produção.

A pesquisa realizada incluiu participantes das equipas de produção, tendo sido acompanhada a contratação de mais de quarenta trabalhadores.

Na equipa de produção, inserem-se diversas secções de trabalho, como a secção das bancas, das prensas, dos balancés, do acabamento, do corte e finalmente da embalagem. Os trabalhadores contratados foram essencialmente inseridos nas bancas, prensas e balancés, devido à necessidade de resposta que a secção precisava.

Nas bancas, destacam-se tarefas como a soldadura e a rebarbagem de material, a montagem e desempeno de perfis, enrolar e frisar de peças em rolos; na secção das prensas, a estampagem e cunhagem de peças em prensas, bem como o corte e furo de peças em balancés; na secção dos balancés, o corte, furo, cunhagem e cravagem de peças, a lixagem de peças e o recurso a tornos manuais.

Em plena pandemia, a tarefa de contratação dos novos trabalhadores reverteu em várias mudanças na organização e na equipa de trabalho, aumentando a equipa para mais de cento e cinquenta funcionários. Com o acréscimo do número de casos de COVID-19 em Portugal no inverno de 2020/2021, o número de trabalhadores nunca era estável, havendo vários operários, incluindo os novos, a estarem de baixa médica por isolamento, dificultando a investigação e, sobretudo, a construção da atividade coletiva. A investigação foi ainda condicionada pela dificuldade em comunicar abertamente com os operários devido ao distanciamento social e por constrangimentos temporais da atividade de trabalho.

2.2. Participantes

Foram observados trinta e dois participantes, sendo dezoito do género feminino e catorze do género masculino, com idades compreendidas entre os dezoito e os cinquenta anos. As entrevistas foram realizadas junto de dezoito trabalhadores, onze do género feminino e sete do género masculino, com idades compreendidas entre os dezoito e cinquenta anos. A tabela seguinte identifica o grupo de participantes que integraram a investigação:

Tabela 1 – Grupo de Participantes

Participantes	Género	Idade	Secção	Observação	Entrevistas
ACP	Feminino	22	Prensas	✓	✓
AJA	Masculino	22	Bancas	X	✓
AMM	Feminino	19	Prensas	✓	X
ANS	Masculino	20	Embalagem	✓	X
APP	Feminino	32	Prensas	✓	X
AS	Masculino	22	Bancas	X	✓
BD	Masculino	22	Bancas	✓	✓
CDS	Masculino	37	Prensas	✓	X
CLR	Feminino	26	Bancas	✓	✓
CM	Feminino	19	Prensas	✓	✓
CMV	Feminino	25	Bancas	✓	X

CR	Feminino	21	Prensas	✓	✓
CRM	Feminino	24	Bancas	✓	✓
CV	Feminino	27	Prensas	✓	✓
ETP	Masculino	38	Prensas	✓	X
FP	Masculino	25	Bancas	✓	✓
IC	Feminino	26	Prensas	✓	X
JP	Masculino	25	Balancés	✓	X
KF	Feminino	27	Balancés e Bancas	X	✓
KS	Feminino	30	Bancas	✓	X
LM	Masculino	18	Prensas	✓	X
LS	Feminino	42	Bancas	✓	X
MAF	Masculino	50	Bancas	✓	X
ML	Feminino	23	Bancas	X	✓
MM	Feminino	32	Balancés	✓	✓
PB	Masculino	30	Bancas	✓	X
RJ	Masculino	18	Balancés	✓	✓
SD	Feminino	31	Prensas	✓	X
SS	Feminino	43	Bancas	✓	✓
TT	Masculino	41	Bancas	✓	✓
VB	Feminino	36	Balancés	✓	✓
WP	Masculino	29	Bancas	✓	✓

O grupo de participantes foi constituído tendo em conta critérios de inclusão e de exclusão. Integraram neste grupo todos os trabalhadores que aceitaram, através de um consentimento informado (apêndice 1), a participação no estudo, quer nas observações quer nas entrevistas e que integraram grupos de acolhimento com a presença do investigador. O grupo de participantes é ainda constituído por alguns trabalhadores que acabaram por abandonar a fábrica por rescisão de contrato. A seleção de participantes contou com uma escolha aleatória dos trabalhadores que iniciaram a atividade em conjunto com vários outros colegas por questões logísticas e temporais, tentando garantir da qualidade e quantidade de dados recolhidos dos participantes.

Os critérios de exclusão predem-se com o momento em que foram integrados na empresa. Não participaram trabalhadores contratados em dezembro de 2020 pela ausência do investigador no terreno. Foram também excluídos participantes que apenas exerceram atividade no período experimental de quinze dias. Quanto às entrevistas, não puderam integrar este grupo, trabalhadores cujos contratos foram rescindidos antes do dia 29 de março de 2021, pela ausência do trabalhador do coletivo de trabalho e para não enviesar os dados que foram recolhidos por opiniões negativas face a uma rescisão indesejada.

2.3. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados desta investigação recorreu a três técnicas, de cariz qualitativo, como a observação, as entrevistas semiestruturadas e uma análise do diário de bordo construído pelo investigador, com o intuito de enriquecer e complementar os resultados obtidos de cada fonte (Barros-Duarte, Cunha & Lacomblez, 2007).

Desta forma garantia-se a triangulação metodológica, permitindo a convergência de resultados (Denzin, 1989), e auxiliando a uma melhor compreensão acerca da temática.

Primeiramente, procedeu-se a uma análise da documentação interna à empresa, nomeadamente, o descritivo funcional de um trabalhador da produção com categoria de operador de máquinas, o manual de acolhimento da indústria, o documento com as necessidades de formação e a avaliação de desempenho. Estas informações serão analisadas em conjunto com os registos do diário de bordo.

Desde setembro de 2020 a janeiro de 2021, foram efetuados registos de inúmeras intervenções e atividades que foram realizadas na unidade industrial, relativos a procedimentos de trabalho, informações sobre as relações dos novatos com os coletivos de trabalho e aspetos da integração e formação dos trabalhadores. Estes registos consistiam em observações feitas pelo investigador e validadas pelos trabalhadores envolvidos.

Durante o mesmo período, foi realizada uma observação naturalista no contexto de trabalho dos novos trabalhadores, acompanhando os primeiros tempos na empresa após a contratação dos novos trabalhadores.

As observações naturalistas pretendem investigar o contexto sem adulterar o que acontece naturalmente, permitindo recolher informações leais e concretas acerca de dados autênticos, realizar inferências sobre os mesmos e criar categorias consoante as necessidades da investigação (Dallos, 2010). Dirigida pela prática dos trabalhadores, a observação pode ser interpretada como uma técnica crucial para se realizar uma análise do trabalho. Esta compreende e destaca o engenho e a inventividade pertencentes ao trabalho, entendida como inteligência da prática (Wisner, 1995). A análise da atividade realizada em contextos reais é imprescindível, uma vez que a dimensão temporal, as variabilidades, os imprevistos e as microrregulações realizadas pelos trabalhadores são variáveis indispensáveis para se conhecer a dinâmica das suas ações (Reis Brandão et al., 2021).

Foi criado um guião de observação, que serviu de apoio na recolha de dados. Para evitar interferir com as situações de trabalho, prescindiu-se, em alguns momentos, o registo imediato dos dados, sendo estes anotados posteriormente. Quanto às inferências, estas foram debatidas com os respetivos trabalhadores de forma a validar o seu conteúdo, pois a atividade de trabalho só pode ser apreendida se confrontada e discutida em conjunto com os trabalhadores (Falzon & Teiger, 1995).

As dimensões que foram observadas no contexto da análise do trabalho remetem para a as relações entre os novatos e os peritos, bem como aspetos relativos aos processos de cooperação e comunicação entre eles, a realização da atividade de trabalho e os seus constrangimentos e finalmente aspetos relativos à integração e formação dos novos trabalhadores. Ainda foram retiradas notas acerca de dúvidas e sinais de fadiga que ajudaram na elaboração de inferências.

Após as observações, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas com trabalhadores das secções em que foram integrados um maior número de novos trabalhadores, com o objetivo de aceder a diversos pontos de vista sobre a integração e formação em cada setor. Foram realizadas dezoito entrevistas semiestruturadas aos participantes (cf. tabela 2).

O guião apresenta-se no apêndice 2 e seguiu os procedimentos de elaboração de questões proposto por Given (2008) e Fontana e Frey (1998), relacionados com a abertura e natureza das questões. Foram, desta forma, elaboradas um conjunto de questões abertas que permite ao participante explicar e descrever situações e seguindo ainda as orientações dos autores de como realizar uma entrevista. As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa, durante o horário de trabalho de cada participante, num local sem ruído e sem a presença de terceiros. As entrevistas foram registadas em áudio e o consentimento informado foi assinado por todos os participantes que voluntariamente aceitaram participar na investigação.

Durante o desenrolar da entrevista, criou-se um espaço propício ao diálogo com o participante e retiradas observações que podem ser úteis para a interpretação dos dados. No fecho da entrevista, a participação de todos os entrevistados foi valorizada e foram retiradas dúvidas acerca do estudo, do processo de tratamento de dados e da garantia do anonimato.

O seguinte quadro caracteriza o grupo de trabalhadores que participou nas entrevistas semiestruturadas, sendo ordenado pela data da realização da entrevista:

Tabela 2 – Caracterização dos participantes das entrevistas semiestruturadas

Participantes	Género	Idade	Secção	Data
VB	Feminino	36	Balancés	19-03-2021
RJ	Masculino	18	Balancés	19-03-2021
MM	Feminino	32	Balancés	19-03-2021
KF	Feminino	27	Balancés e Bancas	23-03-2021
BD	Masculino	22	Bancas	23-03-2021
SS	Feminino	43	Bancas	23-03-2021
CM	Feminino	19	Prensas	23-03-2021
CV	Feminino	27	Prensas	23-03-2021
ACP	Feminino	22	Prensas	23-03-2021
CR	Feminino	21	Prensas	23-03-2021
ML	Feminino	23	Bancas	23-03-2021
TT	Masculino	41	Bancas	23-03-2021
WP	Masculino	29	Bancas	23-03-2021
CLR	Feminino	26	Bancas	23-03-2021
AS	Masculino	22	Bancas	23-03-2021
CRM	Feminino	24	Bancas	29-03-2021
FP	Masculino	25	Bancas	29-03-2021
AJA	Masculino	22	Bancas	29-03-2021

Este estudo centra-se no ponto de vista do novo trabalhador, contudo os outros intervenientes das relações, como os supervisores e colegas de trabalho também foram mencionados nas observações e entrevistas.

2.4. Procedimento de análise de dados

Após a recolha de todos os dados, procedeu-se à análise das observações e das entrevistas semiestruturadas, complementando com as notas do diário de bordo e da análise documental.

Para a observação recorreu-se ao método da análise de conteúdo categorial de Bardin (2009). As categorias utilizadas para a codificação do corpus da observação, juntamente com as respetivas definições operacionais encontram-se no apêndice nº3. Para a análise dos dados, efetuou-se inicialmente uma leitura flutuante dos dados e inferências, estabelecendo primariamente unidades de análise, seguindo-se de categorias de análise para a consequente codificação dos dados. Finalmente, garantiu-se o princípio da convergência em torno da homogeneidade, em que os dados se referem ao mesmo tema e foram obtidos por técnicas semelhantes.

No que concerne às entrevistas, foi utilizado o mesmo método de análise das observações, sendo criadas um outro sistema de categorias (apêndice 4). O corpus da codificação é constituído pelas transcrições das entrevistas.

Quanto ao diário de bordo, as informações presentes vão apenas surgir como suporte às inferências elaboradas sobre a integração e formação realizada nesta unidade industrial.

2.5. Critérios e estratégias de garantia da qualidade das inferências

Para garantir a qualidade da investigação qualitativa, é necessário adotar critérios e estratégias para que as inferências possuam rigor científico.

Como tal, seguindo os critérios de Rubin e Rubin (1995), a investigação procurou assegurar que a validade e a confiabilidade da recolha e análise de dados eram garantidas.

Seguindo as informações presentes em Chambel e Curral (2008), o estudo, no que respeita à validade externa, procurou incluir um conjunto alargado de participantes para que fosse possível ter um conhecimento aprofundado sobre a situação em análise, obtendo um número de participantes que representasse a diversidade dos novos trabalhadores que iniciaram a atividade de trabalho na indústria.

A validade de construto, ainda na fase relativa à recolha de dados, foi assegurada pela definição e operacionalização precisa dos construtos, aliando-se à fidelidade interjuízes, tendo os instrumentos sido afinados por grau de concordância de dois ou mais observadores independentes, que neste caso observaram o mesmo acontecimento (Fortin, 2003), garantindo a confiabilidade do estudo. Quanto à validade interna, considera-se que tanto a observação como a entrevista apresentam itens capazes de medir adequadamente os construtos em estudo por indicarem tópicos relevantes relacionados com as temáticas em estudo, possíveis de serem debatidos.

III - Apresentação e Discussão de Resultados

Baseado nos objetivos do estudo e nos dados obtidos nas observações, nas entrevistas e na análise documental e do diário de bordo foram encontradas categorias relevantes para

explicar as relações de trabalho num coletivo de trabalho e o seu impacto na integração e formação de novatos. Os participantes apresentam diversas perspetivas sobre as temáticas abordadas e vão ser apresentadas por questão de investigação, sendo seguidos pela discussão das mesmas articulando com a literatura científica. Os resultados da investigação vão sendo ilustrados com base em exemplos de dados recolhidos.

3.1. Como se caracterizam as relações dos novatos com os peritos (respetivos supervisores e colegas de trabalho) nos momentos iniciais do exercício de uma atividade profissional?

Para esta questão de investigação, procura-se explicar e caracterizar as relações e as experiências dos novatos perante a atividade coletiva, dando enfâse à forma como socializam e cooperam com os peritos e como se integram no coletivo de trabalho.

Os resultados abordam o impacto das relações interpessoais no trabalho, a cooperação e comunicação no coletivo de trabalho e a perceção da mesma sobre a organização e a própria experiência de trabalho de cada trabalhador.

As relações de trabalho criadas entre novatos (novos trabalhadores) e peritos (supervisores e colegas de trabalho experientes) são na maioria estimulantes e são identificadas como relações de respeito e apoio, que estimulam a autonomia e desenvolvimento do trabalhador com pouca experiência.

> *Referiu que os chefes acreditam que ele é capaz de realizar a tarefa de forma exemplar (FP)*
>
> *LS cortou-se perto do início da tarefa e a colega foi rápida e eficaz ao verificar que ela se tinha cortado, colocando logo um penso rápido no braço de LS (LS)*
>
> *"Temos uma relação de respeito e camaradagem. Acho que tenho confiança com eles (colegas) ao ponto de ter abertura para dizer "faz assim, não faças assado". Quero que eles melhorem e é recíproco". (AS)*
>
> *"O meu chefe aqui criou a "capa" dele e nós temos de respeitar (...) ele já está cansado disto e tem uma responsabilidade enorme com o que se passa aqui. Ele sabe que eu vou ser a primeira pessoa aqui que o vai defender." (CR)*
>
> *"Gosto muito do meu chefe, dizem muito mal dele, mas eu adoro-o." (VB)*

Estas relações podem ser caracterizadas pela similaridade a um processo de tutoria, em que os supervisores fornecem um apoio e reforço sistemático aos trabalhadores e relevam a

importância do reconhecimento dado pelos chefes, da cooperação com os colegas e do respeito e confiança gerados no coletivo de trabalho.

No entanto, foram sinalizados por alguns trabalhadores alguns aspetos debilitantes da qualidade das relações que têm com os peritos, em que surgem dificuldades geradas pelas diferenças hierárquicas, que provocam um sentimento de insignificância e de desigualdade nesses trabalhadores. Estes casos são maioritariamente percecionados na secção das prensas, em que algumas mulheres sentem que as atitudes do chefe de secção não respeitam a sua dignidade moral.

> *KS assinala a falta de compreensão do seu chefe com a situação e condição de saúde da trabalhadora, tendo foco excessivo na produtividade, gerando um ambiente de trabalho nocivo e de desconfiança. A mesma refere que prefere falar com os subchefes, com os quais tem uma melhor relação. (KS)*
>
> *KS referiu que alguns colegas estão a fazer comentários abusivos sobre ela e que isso interfere com a sua confortabilidade quando tem de trabalhar com eles. (KS)*
>
> *"O meu chefe veio muito diferente em janeiro, mandava vir por tudo e por nada, insulta-nos, berra connosco (…) Ele começou a excluir-me, a dar-me tarefas ridículas e mais nada (…) ou ignora-me ou reclama do que eu faço (…) para ele nunca nada está bem, mesmo que estejamos alí a nos esforçarmos imenso, para ele estamos sempre a trabalhar devagar." (CV)*
>
> *"Ele (chefe) começou a não respeitar principalmente as mulheres. (…) Começou a mudar de atitude, devia manter uma postura coerente, devia saber respeitar as pessoas." (ACP)*

Além disso, também se verificaram alguns atritos entre os novatos e os peritos noutras secções em que devido à atividade de trabalho, algumas dificuldades na comunicação e a tensão presente no trabalho real deram espaço a que fosse gerado um ambiente de desconfiança e de falta de compreensão, em que rumores e conflitos surgissem.

> *"O ambiente é um bocado pesado, há muitos rumores aqui. As pessoas pensam que andamos a falar mal delas pelas costas quando não o fazemos. Nunca me criticaram, mas vejo muito isso a acontecer aqui." (SS)*

Perante os dados apresentados, é imperativo destacar que a maioria dos trabalhadores sente que foram criadas relações de trabalho dentro do coletivo de trabalho que se constituem como redes de apoio e que estas têm um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores (Ali et al., 2021). A maioria dos trabalhadores nas entrevistas destacaram terem uma boa relação ou com o seu chefe ou com os subchefes, dado que estes constituem fontes de apoio,

de confiança e ainda promovem o desenvolvimento dos novatos dentro do coletivo (Martin et al., 2019; Hughes, 2004).

As relações podem ainda ser explicadas segundo o género profissional de Clot (1999), que impede que os novatos permaneçam sozinhos e que cometam erros (Santos, 2006). As redes de apoio podem ser descritas pela atividade que une os trabalhadores nas suas interações por um objetivo em comum, construindo regras no coletivo, gestos e uma linguagem comum (Clot, 1999).

É ainda importante referir a pertinência da confiança, mencionada várias vezes ao longo das entrevistas, que fomenta uma experiência de trabalho que seja rica em termos de desenvolvimento dentro do coletivo (Dejours, 2008).

> *"(...) a explicar-me as coisas, a dizer para ajudar os colegas mesmo sem eles precisarem. Uma pessoa começa a ganhar confiança uns com os outros." (VB)*

Contudo, alguns novatos mencionaram não sentir uma relação de equidade comparativamente aos trabalhadores mais experientes, porque sentem que estes não avaliam o trabalho real que desenvolvem como digno e composto por erros que deveriam ser normalizados dado ao estatuto de novato, que pode atrapalhar não só individualmente o perito como o coletivo em si (Araújo et al., 2019).

> *"Aquilo que eu sinto é que não têm confiança com o nosso trabalho porque somos pessoas novas e têm medo que o produto final dê errado e que levem eles "por tabela". Acho que não nos dão muita credibilidade no início." (ML)*

A falta de confiança pode ser explicada pela exigência do trabalho real e da precariedade da atividade, que é altamente limitada por prazos de entrega, pressão dos supervisores, fadiga e horas extra, que acaba por centrar a atividade num espectro individualista que exige uma alta responsabilidade do trabalhador (Christo et al., 2019).

Remetendo para a dimensão da atividade coletiva, os trabalhadores revelam sentir um impacto positivo das relações criadas com o coletivo na prevenção da sua saúde e no desenvolvimento das suas competências, dando ainda importância à existência de um espaço de debate em função da atividade (Caroly & Barcellini, 2016).

> *"Acho que seria importante existir uma conversa mais assídua com os chefes (...) não digo que não exista, mas nos ajuda a entender melhor nossas falhas e onde podemos melhorar (...) eu sempre tento tirar dúvidas sobre a máquina antes de ficar sozinha lá e eles sempre ajudam muito". (KF)*

No que concerne à experiência de trabalho em si dos novatos, foram levantados em situação de entrevista vários sinais de progresso e gratificação com a atividade. De uma forma geral, a maioria dos trabalhadores encontra-se agradada com a atividade coletiva e destaca experiências benéficas em grande parte devido ao suporte do coletivo de trabalho.

> *"Aqui é literalmente "Andar às Marteladas". É um trabalho exigente, que puxa muito por nós fisicamente, mas que é muito gratificante. Nunca estamos parados. Às vezes as pessoas são intensas, mas o trabalho acaba por ajudar-nos a libertar as frustrações. Depois das férias até tinha saudades do cheiro do metal. (...) Nunca pensei que ia gostar de estar aqui e adorei. Sempre tive momentos bons aqui dentro." (CRM)*

> *"Quando estava aqui só o subchefe, nós notamos muita diferença, em termos de pressão, de ambiente. Estávamos mais contentes a trabalhar, o serviço corria bem." (CV)*

Todavia, algumas trabalhadoras assinalaram dificuldades nas suas experiências de trabalho a nível da divisão de trabalho e da interação com alguns trabalhadores. Elas, em determinados momentos, percecionam que a distribuição de trabalho não é totalmente igualitária em termos de género. Ainda ocorrem situações recorrentes que são percecionadas pelas trabalhadoras como contendo um cariz sexual inapropriado à atividade coletiva.

> *"A divisão de trabalho nas prensas não é igualitária. Há algumas diferenças de tratamento entre homens e mulheres. Rebaixam-nos imenso, dizem que não sabemos fazer nada. Isso deixa-me completamente destroçada." (ACP)*

> *"Um colega me apertou a barriga, eu falei "por favor não toque em mim", mas ele continuou. Falei com ele quatro vezes, mas ele não sabe separar (...) até que me pediu desculpas. Ele faz isso com várias meninas. (...) Não gosto das "brincadeiras" sexuais que fazem aqui com as pessoas." (MM)*

A experiência de trabalho dos novatos é fomentada pelo desenvolvimento da atividade coletiva, sendo, contudo, moldada pelos constrangimentos existentes no trabalho real. O coletivo de trabalho condiciona as vivências dos constrangimentos da atividade devido aos laços partilhados entre os trabalhadores, responsáveis pela criação de afinidades e pela característica de prevenir e de detetar os constrangimentos (Schwartz & Durrive, 2007; Figueiredo & Athayde, 2004). As experiências de cada trabalhador são afetadas positiva ou negativamente consoante a qualidade dos laços criados e valores partilhados e inerentes ao coletivo, que reforça ou pune determinados tipos de comportamentos (Araújo et al., 2019; Schwartz & Durrive, 2007). Como tal, as experiências de trabalho dos novatos são afetadas pelas relações que têm com os peritos, que moldam através ações cooperativas e comunicativas, a forma como os novatos percecionam a atividade coletiva.

Ainda em termos de género, a colocação de várias trabalhadoras na secção das prensas parece ter tido um impacto negativo na construção do coletivo de trabalho, visto que é percecionada pelas trabalhadoras a existência de uma cultura de superioridade masculina que as leva a sentirem como "intrusas" na secção, recorrendo à vigilância silenciosa para se autorregularem e protegerem dentro da atividade coletiva para atenuarem os efeitos da precariedade das condições e das desigualdades criadas (Lacomblez, 2008; Alvarenga & Vianna, 2012).

> *"Sinto que estou lá a mais (…) os homens acham que podem fazer o que querem". (CM)*

As relações são ainda caracterizadas pela qualidade dos processos de cooperação e comunicação que se desenrolam na atividade coletiva. Estes são retratados como sendo mais eficazes, maioritariamente pela qualidade do trabalho em duplas ou em grande grupo, pelas relações de afinidade entre novatos e peritos e entre novatos. Os trabalhadores novatos realçam o impacto positivo de trabalhar em conjunto com um colega mais experiente que os apoia, respeita e é solidário, referindo a cooperação como um elemento que compõe uma sincronia entre propósitos e confiança no estilo de trabalho do colega.

> *As novas trabalhadoras (prensas) comunicam mais quando estão todas juntas a trabalhar, facilitando a relação entre elas. Quando estão a trabalhar com algum perito, a comunicação é menos fluída. (AMM, CM, CR, IC)*
>
> *Os colegas falam positivamente sobre o trabalho dele. Também coopera facilmente a trabalhar em dupla com colegas soldadores veteranos e procura manter o ritmo de trabalho deles (FP)*
>
> *Trabalha em duplas com uma colega a soldar por pontos numa máquina a montar a ferramenta, recebendo instruções da colega, que a ajuda quando tem dificuldades. Comunicam essencialmente por gestos devido ao barulho, o que se verifica eficaz. Vai rodando de posto com a colega para começar a aprender a soldar. (SS)*
>
> *"Nunca apanhei ninguém aqui a insultar ninguém, as pessoas ajudam-se umas às outras, são assertivas quando o têm de ser. (…) Trabalhar em duplas facilita muito mais, cada um com a sua forma de pensar e trabalhar, mas com um propósito em comum." (CRM)*
>
> *"Se trabalhar com pessoas que trabalham ao meu ritmo e que tenho mais afinidade, eu colaboro bem com elas." (AS)*
>
> *"Ao trabalhar em dupla com o VIB fui apanhando muitas dicas. Trabalhamos muito bem juntos, conhecemos um ao outro, sei como ele quer que eu trabalhe" (FP)*

A comunicação é vista como um elemento crucial no trabalho coletivo e vários dos participantes assinalam um clima de interajuda e concordância. No entanto, alguns

trabalhadores assinalam alguns conflitos na comunicação, focando-se nas críticas e rumores, na existência de uma linguagem atípica de alguns dos peritos e na discrepância de experiência entre os novos e peritos.

> *LS disse que prefere trabalhar sozinha do que estar a trabalhar com "certas" pessoas; refere que após alguns atritos com alguns colegas mais experientes, prefere "trabalhar sozinha e que ninguém a chateie". (LS)*
>
> *Prensa sozinha. Encontra-se menos produtiva do que quando trabalhava em conjunto com outras colegas veteranas. (APP)*
>
> *JP não conseguiu comunicar atempadamente uma não-conformidade que levou a que os colegas de outras secções a atrasarem a sua produção e a pedirem satisfações com os chefes (JP)*
>
> *"Tenho confiança com as pessoas, falo-lhes sempre com educação e respeito, nunca vi nenhum atrito, mas nem todas as pessoas falam em condições umas com as outras e também comigo. Há colegas que simplesmente não dá para trabalhar com eles sem ouvir nenhuma "boca" (...) o chefe não nos deixa interagir com as outras secções (...) sinto que é um setor muito "mundo à parte"." (ACP)*
>
> *"Já tive algumas discussões, as pessoas pensam que podem mandar em nós só porque somos novos ali." (ML)*
>
> *"Às vezes não gosto como aqui tratam as pessoas. Há muitas faltas de educação aqui. Eu não gosto. Eu posso ser muito malcriada, mas eu respeito toda a gente. Isso perturba o trabalho, não dá para trabalhar. Eu levo tudo na brincadeira. Isso pode ser mau porque podem abusar de mim e o chefe alertou-me para isso." (VB)*

Coincidentemente com a literatura, o trabalho em duplas é sustentado pela cooperação e pela solidariedade entre os membros da equipa de trabalho, que apresentam facilidades na comunicação através da visibilidade do corpo, pela confiança e reconhecimento atribuídos nestas relações de trabalho (Dejours, 2008; Fonseca et al., 2019; Bordi et al., 2018; Araújo et al., 2019). A cooperação é potenciada neste contexto quando os peritos tornam visível a capacidade e esforço dos novatos através dos julgamentos e reações compartilhadas. Se não houver um espaço para que se retire dúvidas e se debata a atividade, a cooperação não é garantida (Dejours, 2008; Thimm et al., 2003).

A comunicação com os chefes é identificada por vários novatos como eficaz, dado que esta atende as suas necessidades e fomenta ainda uma relação de confiança e respeito, muitas vezes mencionadas pelos participantes (Fournier et al., 2012). As trocas verbais entre uma dupla de novato-perito ajudam a entender a qualidade da formação atribuída, nutrida de processos de facilitação da comunicação (Karsenty & Lacoste, 2007; Araújo et al., 2019).

A cooperação e comunicação são ainda auxiliadas pelas experiências de trabalho e pelas idades e crenças similares dos novatos quando estes trabalham em conjunto (Kunze et al., 2011; Zenger & Lawrence, 1989). Alguns destes trabalhadores sentem, pelas mesmas características, mais dificuldade em se comunicarem com trabalhadores com muito mais experiência e com uma maior diferença de idades, situações que foram observadas e referidas ainda por alguns trabalhadores nas entrevistas (McCain et al., 1983; Doppler, 2007).

> *(…) comunica mais com colegas com quem desenvolveu mais afinidade. O facto de ser o primeiro emprego dele pode explicar o facto de não estar à vontade com os restantes colegas (LM)*

> *(…) trabalha com dois colegas perto da sua idade (50). É um espaço de trabalho relativamente isolado do resto da secção, o que também potencia a cooperação e a comunicação entre eles. (MAF)*

> *"Entraram muitos jovens aqui comigo (…) ainda lhes falta estarem à vontade com os colegas que são mais velhos (…) eles conversam muito entre eles, acho que é normal (…) tratam sempre os mais velhos com respeito, mas noto neles algum desconforto" (TT)*

Remetendo para da construção de um coletivo de trabalho, constatam-se nos resultados algumas dificuldades sentidas pelos novatos. Algumas trabalhadoras, quer de nacionalidade portuguesa quer brasileira, assinalaram problemas nas relações com os supervisores e colegas de trabalho. Certos destes problemas podem ser verificados como assédio moral, dado que integram grupos de risco (Piñuel & Oñate, 2002; Zapf et al., 2013; Gil-Monte, 2014; Doppler, 2007). Estas percecionam situações de assédio moral, nomeadamente através da atribuição de tarefas de pouco valor ou utilidade, da inferiorização com tarefas pouco relevantes e discrepantes com a sua formação, da pressão exercida no grupo e da exacerbação de pequenas falhas (Leymann, 1996; Piñuel & Oñate, 2002).

> *"Ele começou a meter-me de lado. Não me dava trabalho a mim. (…) "O que é que eu faço?" - "Espera". Ele começou a excluir-me, a dar-me tarefas ridículas e mais nada. Ele ignorava-me. Eu peguei e comecei a ajudar o pessoal. (…) Ele cortava-me sempre as pernas. (…) Diz que eu não sou competente para estampar. Com o subchefe eu estampava, com ele, ele não me deixava. Eu já o sei fazer e ele não me deixa. (…) "Quem manda aqui sou eu, tu não vales de nada". Comecei a chorar e tudo. Sentia-me inútil." (CV)*

> *"Só me manda puxar plástico ou limpar as máquinas (…) ajudo a meter fita-cola nas caixas (…) não acho que seja digno, mas é assim, é o trabalho que nos dão" (CM)*

"Meteu-me a trabalhar com a minha colega MZS (…) Não acho correto, devia ter sido ele a me ensinar (…) Nós não pudemos falhar, porque senão cai o Carmo e a Trindade em cima de nós." (ACP)

As trabalhadoras identificam serem alvo destas situações por parte dos seus supervisores diretos e ainda alguns colegas peritos, que possuem altos cargos dentro do coletivo (Zapf et al., 2003). As mulheres dentro do coletivo são vistas pelos pares como vulneráveis (González de Rivera, 2000, 2002), em que acaba por se tornar posteriormente em intimidação, em que a violência psicológica exercida nas trabalhadoras é banalizada e é inserida num regime de trabalho precário, levando as trabalhadoras a faltar e a não se sentirem confortáveis nem seguras no local de trabalho e mesmo a desistir do emprego (Leclerc, 2005, Leymann, 1996).

Perante a inserção de um trabalhador com espectro de autismo no coletivo de trabalho, esta parece não ter sido alvo de constrangimentos aparentes. As características relativas à atenção superior ao detalhe e maior tolerância a tarefas repetitivas revelam-se bastante gratificantes com o estilo de tarefas que foram atribuídas ao trabalhador por parte da supervisão. As relações em si construídas entre o trabalhador e os peritos não foram afetadas em termos sociais, que revelam que o trabalhador não sentiu grandes dificuldades nos momentos de comunicação, contradizendo a literatura (Bury et al., 2021; Hagner & Cooney, 2005; Hedley et al., 2018; Hillier et al., 2007).

O chefe e a subchefe estão bastante presentes e reforçam positivamente a atividade de ANS, auxiliando em todas as suas dúvidas, contudo promovendo a sua autonomia como sugerido e aplicado pelo seu tutor, comunicando facilmente com o trabalhador (ANS)

O tutor falou que ele se está a integrar bem e que apesar das estereotipias que volta rapidamente a se focar no trabalho. Procura ainda promover a autonomia de ANS, fazendo com que ele seja responsável pela sua própria atividade e que tome a iniciativa de falar com a subchefe (ANS)

A diferença pode estar relacionada com a presença de um tutor particular que regula a atividade de trabalho e consequentemente as interações sociais do trabalhador e pelas aptidões sociais e autonomia desenvolvidas pelo próprio trabalhador fora do contexto laboral.

De uma forma geral, a atividade coletiva é composta de relações de trabalho caracterizadas como portadoras de confiança, respeito, reconhecimento e apoio, fazendo enfâse a um suporte existente do género profissional em vigor no coletivo e na eficácia na cooperação e comunicação que compõe as relações (Dejours, 2008; Clot, 1999). As relações de trabalho precárias carecem dessas mesmas características e do enquadramento no género

profissional, enfraquecendo o trabalho e motivando o sofrimento psicológico em alguns dos novatos (Santos, 2006).

3.2. Que impactos têm estas relações no acolhimento e integração dos novatos?

O acolhimento e a integração dos novos trabalhadores nesta indústria têm início na sessão de acolhimento, efetuada pela gestão de recursos humanos da organização, o que se identifica como um procedimento recorrente do início da atividade de trabalho (Mosquera, 2002).

Na sessão de acolhimento, os novatos têm o primeiro contacto com a organização, com a equipa de trabalho e ainda com os restantes colegas que irão entrar em simultâneo. A sessão foi sempre realizada em pequenos grupos de 5/6 pessoas devido à situação pandémica e a questões logísticas. A sessão de acolhimento é a primeira ação de formação dos trabalhadores também. Na sessão é efetuada uma visita guiada às instalações da organização e apresentados os chefes de equipa de cada secção aos trabalhadores. São ainda especificados o horário de funcionamento e as necessidades de produção da fábrica. De seguida é abordada alguma documentação inerente à empresa, como o regulamento interno, que é discutido em grupo e focando em alguns aspetos como as normas de utilização dos espaços sociais em tempos de pandemia e ainda a higiene e segurança no trabalho. Neste momento é-lhes fornecido os EPI. Aborda-se ainda o regulamento geral de proteção de dados e o descritivo funcional respetivo de um Operador Não Especializado, que identifica que tipo de tarefas os trabalhadores com esta categoria podem realizar.

Esta sessão serve ainda como formação aos novos trabalhadores de como fazerem registos produtivos, algo essencial para a organização e gestão da produção e como ler uma ficha de acompanhamento de um produto em produção. Os operários ficam responsáveis por registar todas as peças que façam de acordo com o que é pedido para que haja um controlo mais eficiente das peças em curso e das não-conformidades existentes. São ainda abordados assuntos como a avaliação de desempenho e os tópicos a serem avaliados durante a realização da atividade de trabalho, alertando para a importância dos registos e a atenção para a qualidade. No final da sessão, a equipa de controlo de qualidade, dá uma breve formação sobre a importância da atenção para a qualidade do produto e como assinalar não-conformidades. A integração é ainda concretizada nos primeiros dias de trabalho pelos

respetivos supervisores e colegas de trabalho após a colocação do novato numa secção da produção.

De forma praticamente unânime, os novatos sentiram-se bem acolhidos no coletivo de trabalho, realçando um papel importante das relações de trabalho criadas com os colegas e supervisores. Os peritos desempenharam um importante papel na formação e socialização dos recém-chegados, auxiliando-os a integrarem a atividade coletiva.

Perante os supervisores, os novatos destacaram a relação de confiança, o suporte constante e o reconhecimento atribuído ao esforço do trabalhador como responsáveis do processo de acolhimento. Já com os colegas de trabalho, destacaram os vínculos de afinidade que criaram com alguns colegas, a disponibilidade, a proatividade e o apoio que a equipa demonstrava como facilitadores da integração.

> *Parece se ter adaptado ao colega, que o acolheu facilmente na equipa (LM)*
>
> *SD pede ajuda aos colegas a limpar a peça e rapidamente é auxiliada por duas colegas (SD)*
>
> "*Acho importante o voto de confiança que os chefes me deram para eu aprender e evoluir aqui dentro. Sempre me ajudaram quando eu precisava, converso muito com o subchefe, mas tudo a um nível muito profissional." (AJA)*
>
> *"O meu chefe sabe quem eu sou. Ele abordou-me de uma forma em que me parabenizou pelo trabalho que estava a fazer e isso tocou-me. Reconheceu aquilo que eu sou e valho. É doce, à maneira dele, mas foram palavras doces." (CR)*
>
> *"No início andamos sempre aí um pouco às escuras e as amizades que fiz aqui dentro ajudaram-me a passar por isso. Tanto que até acabo por trabalhar melhor com essas pessoas, sempre me incentivaram a fazer o meu melhor." (FP)*
>
> *Os colegas são super atenciosos, explicam uma vez, duas, três, muito educados e profissionais. (...) Comparado ao lugar de onde vim, que toda a gente gritava, aqui é muito tranquilo. Sou tratado de forma igual aos outros, nunca senti nenhum tipo de discriminação. As pessoas que fui conhecendo aqui me ajudaram muito a me sentir acolhido. (...) Perguntam o seu nome. Se não o fizessem eu ia ficando na minha, observando." (WP)*

Os novatos assinalaram uma facilidade na assimilação e adaptação da atividade coletiva ao longo do tempo, uma vez que supriram as expectativas com as interações criadas com o coletivo, adquirindo progressivamente conhecimentos e recursos acerca da atividade (Thébault, 2013). Apesar de alguns trabalhadores terem sofrido com certas limitações relacionadas com a atividade, como a dificuldade na supervisão inicial de uma tarefa que não era autonomamente realizada e a constrangimentos temporais, as relações criadas com

os colegas, quer peritos quer outros novatos, colmataram eventuais constrangimentos (Thébault, 2013), em grande parte pela competência do perito e pela partilha de experiências entre novatos (Delgoulet, 2015).

O acolhimento por parte dos supervisores foi realizado em grande parte por semelhança a um processo de tutoria breve, em que o supervisor conferia uma fonte de conhecimento e de apoio profissional e emocional, auxiliando na diminuição da ansiedade sentida e na incerteza dos novatos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Os trabalhadores de outras nacionalidades sentiram-se acolhidos pelos supervisores, graças ao papel desempenhado por eles como fonte de motivação e promotor de segurança e saúde (Costigan et al., 2011; Koveshnikov et al., 2014; Palthe, 2004), fazendo com que os novatos fossem mais facilmente acolhidos e se conectassem ao restante coletivo.

> *"Os chefes são incríveis, me sinto completamente bem acolhido aqui na equipa (…) te deixam à vontade para os questionar e sempre procuram saber se nós estamos bem e se precisamos de algo" (TT)*

Poucos trabalhadores, contudo, manifestaram dificuldades na integração no coletivo a nível do isolamento social e na adaptação com o estilo de trabalho exercido, bem como na relação de trabalho desenvolvida com o chefe da secção em que estavam inseridos.

> *BD está isolado dos outros colegas, não falando com ninguém e apenas respondendo brevemente a questões que lhe foram sendo colocadas. (BD)*

> *Referiu ter discussões com o chefe e que este menosprezou as suas capacidades, ao lhe atribuir trabalho desgastante sem formação que lhe provocava problemas de saúde devido à inalação de poeiras. (ETP)*

> *"Se mudasse de secção ia sentir muita diferença, principalmente por causa do chefe" (ACP)*

As relações criadas no trabalho parecem promover a qualidade da integração, dado que o coletivo de uma forma geral sabia quando e como falar e agir com os novatos, para que estes se adaptassem à atividade coletiva (Fonseca et al., 2019), constituindo, portanto, um papel fundamental na integração dos novos trabalhadores, sinalizado por todos os trabalhadores que continuaram a exercer a atividade de trabalho, sendo que grande parte dos indivíduos que abandonaram a mesma sinalizaram dificuldades em se relacionar com o coletivo e em se adaptar ao estilo de trabalho, não se sentindo acolhidos ou integrados.

3.3. Que impactos têm estas relações na formação dos novatos?

A formação dos novos trabalhadores foi essencialmente dada pela chefia respetiva da secção onde cada um se inseria ou por colegas de trabalho experientes. Os peritos entram aqui como trabalhadores que dominam várias competências adquiridas pela prática da atividade que fazem a ponte para transmitir esse conhecimento aos novatos que pouco ou nada sabem de como proceder ao exercício das tarefas (Delgoulet, 2015).

Sendo um estilo de formação dado em local de trabalho, este está sujeito aos constrangimentos do trabalho real, que por si só tem as suas particularidades, afetando a logística, o processo de aprendizagem dos novatos, o exercício da atividade dos peritos, as dinâmicas do trabalho coletivo e a prontidão de resposta a outras tarefas e problemas dos supervisores. Tendo em mente, é natural de se assumir que as experiências formativas de cada novo trabalhador tenham sido bastante diferentes umas das outras.

Os dados relativamente aos supervisores revelam uma importância dada pelos novatos ao conhecimento e domínio da atividade por eles manifestados. A atividade formativa era realizada por muitos com recurso à demonstração de uma técnica de trabalho, em que o supervisor realizava e mostrava pormenorizadamente cada procedimento que o novato teria de fazer em cada tarefa.

Os trabalhadores destacam o apoio e o espaço dado pelos seus supervisores para retirarem dúvidas e pedirem instruções acerca das tarefas e que fosse dado incentivo a que aprendam e dominem várias tarefas dentro da secção. Tanto os chefes como os subchefes são ainda distinguidos pela paciência e calma ao dar a formação. Eles exploram e avaliam o desenvolvimento e a vontade de aprender dos novatos, fazendo com que estes evoluam progressivamente, contribuindo para a polivalência ambicionada.

> *A subchefe elogiou a dedicação de WP e TT, estando muito satisfeita com a qualidade de produção e rapidez de aprendizagem deles. Sempre que adiantavam as suas tarefas, a subchefe rodava-os para aprenderem outros postos de trabalho. (WP, TT)*
>
> *O chefe demonstrou pormenorizadamente etapa a etapa da realização da tarefa. Repetiu e explicou alguns detalhes a ter em conta na realização de cada passo. Demonstrou o processo umas três vezes e de seguida fez com que PB replicasse o que ele tinha feito (…) exemplificou e retificou algumas falhas até deixar PB realizar a tarefa autonomamente (PB)*
>
> *O subchefe demonstrou como executar a tarefa e demonstrou algumas dicas de organização do posto de trabalho para o tornar mais eficiente (CMV)*

"O subchefe ajudou-me em tudo, mesmo, qualquer dúvida que tinha ele estava sempre lá para me as tirar. Os chefes em geral sempre falaram bem comigo, são calmos e adaptam-se bem à forma e à rapidez que nós aprendemos." (CLR)

"Acho que o meu chefe tem técnicas muito específicas. Ele sabe de todas as mil e quinhentas possíveis e sabe te dizer qual a mais eficaz, a melhor. Depois ele deixa-te trabalhar na que for melhor para ti, mas essa técnica ele já domina e já te mostrou. Se hipoteticamente precisares de mais apoio, ele dá-te". (CRM)

Quanto aos colegas de trabalho, é destacada a cooperação como principal forma de transmissão de conhecimento, visto que quando os novatos são formados por colegas, sempre era em situações de trabalho em duplas. Os trabalhadores identificam nos colegas um espírito de solidariedade e amparo que reconhece o esforço e vontade de aprender e tem paciência e dedicação para superarem os constrangimentos da atividade coletiva com um novato. Além disso, os novatos vêm os colegas que foram responsáveis por dar formação, igualmente competentes aos chefes, apesar da posição hierárquica e das afinidades nutridas no coletivo, porque identificam graus de alta competência quer no ato formativo quer na qualidade de trabalho individual do colega.

(...) a colega a tranquilizava e assinalava aspetos em que VB estava a falhar (VB)

Na lixadeira estive com uns colegas que me ajudaram muito, melhorei muito com eles. Dou muito valor a isso, quando as pessoas têm vontade de ajudar os outros e reconhecem-te quando tens vontade de querer saber mais." (RJ)

"Tudo o que eu sei fazer é graças à minha colega MZS. Foi ela que me ensinou muito e me ajudou imenso. Admiro a paciência dela para trabalhar nesta secção." (ACP)

"A minha colega MOS é uma das pessoas mais competentes, tive uma tarde inteira com ela só para aprender, ela debruça-se mesmo sobre o assunto e não sais de lá sem dominares aquela tarefa. É muito metódica e sistemática, mas rápida e isso revela-se na produção." (CRM)

"Tive na quinadeira com o SG e ele mostrou-me imensa coisa que não sabia fazer. Aprendi uma secção totalmente diferente do que estava a fazer antes e ele sempre foi impecável comigo. Viu que eu estava disposta a aprender mais, quer mostrar o que era capaz. Ele foi super profissional comigo e até me pôs a ajudar o corte para que aprendesse mais enquanto o serviço estava parado." (CV)

Contudo, alguns trabalhadores sentiram dificuldades nas interações formativas com os chefes de secção. O chefe das prensas frequentemente atribuía tarefas fáceis de aprender às trabalhadoras do género feminino, em que não as tinha de formar intensivamente, colocando-as em pares com um colega experiente ou numa linha de montagem. Além disso, algumas

trabalhadoras demonstraram vontade de querer aprender mais e a realizar mais tarefas dentro da secção, algo que não foi feito. As mesmas assinalam terem aprendido muito mais quando o chefe esteve de baixa médica, sendo formadas pelo subchefe a realizarem várias tarefas distintas. Ainda acrescentam que o subchefe e o chefe de secção têm atitudes e valores diferentes e que se refletia na qualidade da formação e na atividade coletiva, que se tornava fluída, com uma comunicação e cooperação mais eficazes. Durante o período da baixa médica do chefe, a pressão para a entrega dos produtos era maior, por isso era pedida uma maior polivalência e dedicação dos trabalhadores.

> *"O subchefe deu-me asas, deixava-me estampar, deixava-me aprender tudo. É muito mais compreensível. Eu fazia tudo bem e ele deu-me liberdade. Não só a mim como às outras. (...) ele procura até que nós nos ajudemos uns aos outros" (CV)*

Outros constrangimentos formativos foram observados entre os colegas de trabalho, mostrando algumas dificuldades dos novatos em realizarem tarefas para as quais não receberam uma formação adequada ao trabalhador, condicionadas pelos prazos de entrega das encomendas.

> *Tenta cooperar agora com um colega numa prensa de tabuleiros que lhe estava a formar (...) alertou problemas com as máscaras na comunicação e na respiração (...) revelou um desajuste com o ritmo de trabalho do colega, ocorrendo quebras na produção e pausas abruptas. (CDS)*
>
> *referiu que estava na máquina sem lhe terem dado a respetiva formação (...) a tarefa tinha de ser realizada prontamente (APP)*
>
> *Continua a trabalhar com algumas dificuldades e a cometer alguns erros, corrigidos por outras secções e colegas, atrasando a atividade (BD)*

A transmissão é assinalada aqui como uma conciliação dos saberes dos peritos com o saber-fazer que o novato está a adquirir, adotando uma forma de trabalhar adequada e eficaz que se encontra em constante desenvolvimento (Thébault, 2013). As interações formativas da transmissão desenvolvem uma relação entre os protagonistas, em que ao partilharem experiências e formas de fazer, ampliam a formação do novato e consolidam e expandem os conhecimentos do perito (Thébault et al, 2009; Thébault, 2013).

Durante a formação dos novatos, foram estabelecidas várias redes de transmissão, em que estes eram formados não só pelas chefias como por terceiros, diversificando a maneira como cada um exerce a sua atividade e constrói relações dentro do coletivo, revelando uma assimetria na transmissão, em que alguns indivíduos acabam por privilegiar as informações

de pessoas com que se relacionam melhor e a forma como essas pessoas a formam (Araújo et al., 2019; Thébault, 2013).

As relações criadas com os peritos aliam-se então a um compromisso afetivo, em que os trabalhadores frequentemente o retratam por uma relação de respeito, em que nutrem sentimentos de lealdade e obrigação, contribuindo para uma maior produtividade composta pelo esforço que os trabalhadores demonstram para continuar a aprender e a progredir (Meyer & Herscovitch, 2001; Tett & Meyer, 1993; Thébault, 2013). Consoante a prática da atividade, estes vão adquirindo um conhecimento tácito que vai moldar a forma como interagem futuramente com os peritos, revelando a formação como um processo contínuo. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Velada, 2007).

A mentoria dos supervisores em contexto de trabalho, como mecanismo mostrou-se imprescindível para o desenvolvimento das habilidades e para a existência da transmissão no ato formativo, em que os trabalhadores frequentemente tiravam dúvidas e faziam perguntas aos seus supervisores, sendo sempre trabalhadas e discutidas para criarem a melhor concepção de um saber-fazer representativo da atividade (Blume et al., 2010, Govaerts & Dochy, 2014; Le Bellu, 2016; Thébault et al., 2009).

As relações desenvolvidas com os supervisores e colegas experientes influenciam diretamente a qualidade da formação dada e o progresso formativo do novato, na medida em que se cria uma relação de confiança e respeito, co-construída pelos protagonistas, que afeta a qualidade da formação dada e das interações formativas (Thébault, 2013). Trabalhadores que tiveram más experiências de formação também têm dificuldades na relação criada com os outros protagonistas. Por conseguinte, podem ser explicadas pela dificuldade no enquadramento na atividade coletiva por falta de suporte dado pelos responsáveis aos novatos ou por questões de cariz pessoal, que resultou na incapacidade de progresso.

IV - Considerações Finais

Como conclusão, este estudo procurou investigar o impacto das relações construídas na atividade coletiva com trabalhadores experientes no acolhimento e formação de novatos. O trabalho coletivo é composto pela forma como os trabalhadores cooperam entre si, sendo que grande parte do trabalho coletivo se revela consistente e produtivo. A inserção deste

grupo de novatos no coletivo de trabalho foi moldada pelo género profissional e construída em coautoria com as avaliações, julgamentos e conhecimentos de todos os protagonistas das relações, desenvolvendo uma nova organização e sentido do trabalho.

Os resultados demonstram que várias dimensões que compõe uma relação de trabalho e os processos de cooperação afetam diretamente a qualidade do acolhimento e formação prestada aos novatos. Foram assinalados pontos da cooperação que compõe a atividade coletiva, como a visibilidade, a confiança e o reconhecimento dado aos novatos como reguladores da mesma, sendo que ao serem considerados como eficazes, a relação é desenvolvida de uma forma positiva. A integração dos trabalhadores é assegurada quando esta relação é gratificante para o novato e a qualidade da transmissão profissional é potenciada caso existam também estas três dimensões que compõe a cooperação. A maioria dos novatos construiu uma boa relação com os peritos e conseguiu adaptar-se facilmente ao coletivo de trabalho. Porém, as relações mais precárias enquadram-se maioritariamente em trabalhadores que assinalaram dificuldades na inserção do coletivo de trabalho.

Não obstante, foram apresentadas algumas dificuldades na construção do coletivo de trabalho. Neste caso em concreto, as trabalhadoras do género feminino numa secção em específico da fábrica sentiram-se excluídas da atividade coletiva, apresentando relações com os supervisores compostas por insegurança e intrusão, revelando a falta de suporte que foi atribuído na integração e formação das mesmas. Esta pode ser explicada pelos constrangimentos da atividade coletiva e pelas perceções das trabalhadoras em relação ao chefe. Segundo os testemunhos, elas sentem-se mais confortáveis em trabalhar quando são supervisionadas pelo subchefe, que procura o desenvolvimento das competências e a polivalência das novatas. Importante ainda retratar que outros constrangimentos ao nível dos riscos profissionais (ambientais, físicos, psicológicos e acidentes de trabalho) afetaram negativamente o desenvolvimento das relações e a experiência de trabalho dos novatos.

As dificuldades descritas com a chefia na secção das prensas podem ser devidas a vários fatores que esta investigação não conseguiu aprofundar, como as motivações dos novatos de continuar a pertencer na indústria, a pressão hierárquica exercida pela coordenação da direção, o estado de saúde física e psicológica de cada protagonista, as dinâmicas de cooperação e comunicação entre peritos e ainda as crenças e valores dos indivíduos que integram a equipa desta secção.

Existe ainda um desajuste entre o trabalho real e o prescrito pelos documentos dos trabalhadores na fase de pico de produção, relatando uma discrepância em termos produtivos entre novatos e peritos. Contudo, não se pode esquecer que os novatos estão ainda a começar a atividade, necessitando de um maior apoio na mesma. Como tal, as condições de trabalho dadas nesta fase aos trabalhadores – alta carga horária (realização de várias horas extra), regime de trabalho noturno, pressão exacerbada para dar uma resposta rápida às encomendas, absentismo por isolamento social de uma quantidade considerável de trabalhadores, avarias de máquinas e não-conformidades na produção - podem ter afetado ainda a forma como as relações foram construídas, tal como os processos de acolhimento e formação desenvolvidos com os novatos. Contudo, os resultados apontam para um alto nível de conhecimento e competência em ambos os processos por parte dos peritos que de uma forma geral conseguiram fazer com que os novatos se sentissem confortáveis e seguros, promovendo a melhor experiência de trabalho possível, minimizando os danos causados pela discrepância de conhecimento tácito e de competências entre novatos e peritos.

Em suma, as relações de trabalho são ancoradas na atividade coletiva e são construídas na situação de trabalho. Os requisitos de cooperação, bem como as oportunidades formativas e o acompanhamento na realização de novas tarefas dados aos novatos moldam de forma positiva ou negativa a forma como as relações são construídas. Por conseguinte, podemos afirmar que as relações impactam o acolhimento e a integração dos novatos no coletivo de trabalho bem como a qualidade da transmissão e as interações formativas entre peritos e novatos.

Doravante, este estudo pretende que a análise da atividade coletiva tenha um foco mais presente nas investigações científicas porque é capaz de ajudar a explicar vários fenómenos analisados dentro de uma atividade de trabalho, servindo de contributo para as análises e intervenções ergonómicas. A diversidade do grupo de participantes dentro de um setor industrial constitui uma potencialidade deste estudo por permitir a análise de experiências e de relações construídas distintas umas das outras, podendo estudar ainda eventuais dificuldades e constrangimentos na construção de um coletivo de trabalho.

Apesar dos contributos da investigação, é imperativo assinalar algumas limitações que surgiram ao longo da mesma. A contratação de um grande grupo de trabalhadores num curto espaço de tempo não permitiu acompanhar cada um pormenorizadamente, dificultando uma recolha mais ampla de pontos de vista e experiências que pudessem ser relevantes para esta

investigação. No entanto, com esta limitação logística em mente, foram selecionados alguns participantes à partida para que a recolha de dados fosse privilegiada, obtendo uma qualidade e quantidade de dados consideráveis. Mesmo com um alargado período de recolha de dados, acredita-se que o ponto de saturação de cada participante pode não ter sido atingido essencialmente nas entrevistas devido a constrangimentos temporais da atividade de trabalho. Finalmente, a situação pandémica causada pela COVID-19 afetou o processo de recolha de dados, dada dificuldade em comunicar com as pessoas, e da discussão dos dados em grande grupo, com recurso a metodologias alternativas, para conseguir uma melhor perceção e clareza dos mesmos, bem como a possibilidade da realização de uma segunda entrevista para serem aprofundados e esclarecidos alguns dados.

Esta investigação levanta questões que podem ser utilizadas como perspetivas de investigações futuras. Primeiramente, seria relevante investigar o ponto de vista dos peritos sobre a entrada de um grande grupo de novos trabalhadores e que estratégias adotam para garantir e promover o acolhimento e a formação. É ainda importante verificar que outras características do trabalho podem influenciar as dinâmicas presentes no coletivo de trabalho e consequentemente a construção de relações. Um dos parâmetros que serve de pilar na construção do coletivo de trabalho é a coordenação e esta interação entre os trabalhadores e a administração não foi alvo de análise, algo que poderia ser investigado futuramente. Além dos constrangimentos da mesma construção do coletivo de trabalho assinalados nesta investigação, existem vários outros por estudar e outros riscos profissionais relacionados com a atividade de trabalho no setor industrial, como os acidentes de trabalho, que poderiam ainda enriquecer a investigação se fossem alvo de análise em trabalhos futuros.

Finalmente, são ainda levantadas várias questões que servem de possibilidade para futuras intervenções dentro desta temática: Como desenvolver uma relação de confiança entre um coletivo de trabalho? Que formas de reconhecimento e validação podem ser enquadradas num coletivo de trabalho? Como tornar visível no coletivo de trabalho as dificuldades e constrangimentos inerentes à integração e acolhimento sentidos pelos trabalhadores? Que estratégias de regulação os trabalhadores desenvolvem dentro do coletivo do trabalho quando estão perante um constrangimento e como as dissipar? Como intervir em situações de assédio e discriminação num coletivo de trabalho?

Referências Bibliográficas

Ali, N., Ali, A., Khan, A. & Afzal, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support and Workplace Spirituality on the Relationship between Organizational Performance and Workplace Innovation a Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, *27*(4), 317–333. https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.04.034.

Alvarenga, C. F., & Vianna, C. P. (2012). Relações sociais de gênero e divisão sexual do trabalho: desafios para a compreensão do uso do tempo no trabalho docente. *Laboreal*, *8*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.6934.

Araújo, F. S., Nepomuceno, V., & Alvarez, D. (2019). Em busca da produtividade na mineração de carvão: uma análise dos coletivos e competências nas minúcias da atividade de operadores de minitrator. *Laboreal*, *15*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.1052.

Arnot, M. (2007). Identidades masculinas de classe trabalhadora e justiça social: uma reconsideração de Learning to labour de Paul Willis à luz da pesquisa contemporânea. *Educação, Sociedade & Cultura*, *25*, 9-42.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70: Persona.

Barros-Duarte, C., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2007). INSAT: uma proposta metodológica para análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde. *Laboreal*, *3*(Nº2). https://doi.org/10.4000/laboreal.12554

Beaujolin, R. (1999). *Les vestiges de l'emploi. L' entreprise face aux reductions d'efectifs*. Paris: Grasset & Fasquelle.

Benchekroun, T. A., & Weill-Fassina, A. (2000). *Le travail colectif: perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse: Octarès.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, *36*(4), 1065-1105.

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkiniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic*

Journal of Working Life Studies, *8*(S3). https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275

Burati Jr, J. L., Matthews, M. F., & Kalidindi, S. N. (1991). Quality management in construction industry. *Journal of construction Engineering and Management*, *117*(2), 341-359.

Bury, S. M., Flower, R. L., Zulla, R., Nicholas, D. B., & Hedley, D. (2021). Workplace Social Challenges Experienced by Employees on the Autism Spectrum: An International Exploratory Study Examining Employee and Supervisor Perspectives. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *51*(5), 1614-1627.

Caroly, S. & Barcellini, F. (2016). O desenvolvimento da atividade coletiva. In P. Falzon (Dir.), Ergonomia Construtiva (pp. 55-73). São Paulo: Blucher.

Chambel, J. M. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional, da Estrutura à Cultura.* Lisboa: Livros Horizonte.

Christo, C. D. S., Brito, J., Masson, L. P., Figueiredo, M., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2019). Trabalho e cooperação: apresentação do dossiê. *Laboreal*, *15*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.1032.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF. DOI: 10.3917/puf.clot.2006.01.

Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. *Journal of World Business*, *46*(1), 74-83.

Dallos, R. (2010). Métodos Observacionais. In G. M. Breakwell, S. Hamomond, C. Fife-Schaw, & J. Smith (Eds.), *Métodos de pesquisa em Psicologia* (3ªed., pp. 134-156). Porto Alegre: Artmed.

Daniellou, F., Boissières, I., & Simard, M. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art* (p. 125). FonCSI.

Dejours, C. (1999). Sofrimento, prazer e trabalho. In C. Dejours. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho.* (pp. 15-48). São Paulo: Fundap: EAESP/FGV.

Dejours, C. (2008). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In S. Lancman & L.I. Sznelwar (Orgs). *Christophe Dejours. Da psicopatologia à dinâmica do trabalho.* (pp. 245-290). 2ºEd. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.

Delgoulet, C. (2015). Novato: uma categoria homogénea?. *Laboreal*, *11*(Nº2). http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0215cdpt

Denzin, N.K. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction To Sociological Methods. Third edition.* Prentice Hall. New York.

Detsimas, N., Coffey, V., Sadiqi, Z., & Li, M. (2016). Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry. *Journal of management development*. *35*(4), pp. 486-504.

Doppler, F. (2007). Trabalho e Saúde. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomia* (pp. 47-58). São Paulo: Editora Bluncher.

European Agency for Safety and Health at Work (2009). *OSH in figures: stress at work – facts and figures.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Falzon, P. & Teiger, C, (1995). *Construire l'activité. Actes du Séminaire DESUP/DESS.* Paris: Université Paris I.

Figueiredo, M., & Athayde, M. (2004). Coletivos de trabalho e componentes subjetivos da confiabilidade em sistemas sociotécnicos complexos: considerações a partir da situação de trabalho em mergulho profundo na Bacia de Campos/RJ. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez (Dirs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 241-276). Rio de Janeiro: DP&A.

Fontana, A., & Frey, J. H. (1998). Interviewing: the art of science, collecting and interpreting qualitative materials. *Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 47-78.

Fonseca, J. C. D. F., Araújo, J. N. G. D., Vieira, C. E. C., & Padrini, R. (2019). A cooperação e a dimensão coletiva da atividade, em um sistema de exploração de minério de ferro. *Laboreal*, *15*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.1131.

Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (3ª Ed.). Décarie Éditeur. Loures: Lusociência.

Fournier, P. S., Lamontagne, S., & Gagnon, J. (2012). Interactions between dispatchers and truck drivers in a high turnover context. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *67*(2), 263-282.

Freudenberger, H.J. (1987). *L'épuisement professionnel.* Montreal: Gaetan Morin.

Gil-Monte, P. (2014). Assédio moral no trabalho. In S. Gonçalves (Coord.), Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas (pp. 233-258). Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Given, L. M. (Ed.). (2008). The SAGE encyclopedia of qualitative research methods. SAGE Publications, Inc. Pp. 761-763; 785.

González de Rivera, J. L. (2000). El síndrome de acosso institucional. *Diario Médico.* Disponível em: http://gonzalezderivera.com/art/pdf/acoso_instit.pdf.

González de Rivera, J. L. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del assédio moral y otras formas de acoso.* Madrid: Espasa Calpe.

Govaerts, N., & Dochy, F. (2014). Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, *12*, 77-93.

Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). "I do that for everybody": Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 20*, 91–97. https://doi.org/10.1177/10883 576050200020501.

Hedley, D., Cai, R., Uljarevic, M., Wilmot, M., Spoor, J. R., Richdale, A., et al. (2018). Transition to work: Perspectives from the autism spectrum. *Autism*, *22*, 528–541. https://doi.org/10.1177/13623 61316687697.

Hillier, A., Campbell, H., Mastriani, K., Izzo, M. V., Kool-Tucker, A. K., Cherry, L., et al. (2007). Two-year evaluation of a vocational support program for adults on the

autism spectrum. *Career Development for Exceptional Individuals*, *30*, 35–47. https:// doi.org/10.1177/08857288070300010501.

Hirigoyen, M-F. (1998). *Le harcèlement moral.* Paris: Syros.

Hirigoyen, M-F. (2001). *Malaise dans le travail. Le harcèlement moral: démêler le vrai du faux.* Paris: Syros.

Hughes, C. (2004). The supervisor's influence on workplace learning. *Studies in Continuing Education*, *26*(2), 275-287.

Karsenty, L. & Lacoste, M. (2007). Comunicação e trabalho. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomia* (pp. 193-206). São Paulo: Editora Bluncher.

Kim, T-Y., Cable, D., & Kim, S-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90,* 232-241.

Koveshnikov, A., Wechtler, H., & Dejoux, C. (2014). Cross-cultural adjustment of expatriates: The role of emotional intelligence and gender. *Journal of World Business*, *49*(3), 362-371.

Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch. H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences - A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior* 32: 264-290.

Lacomblez, M. (2008). A feminização dos meios de trabalho definidos em masculinidade: debates de normas e desenvolvimento, *Laboreal*, *4*(Nº2). https://doi.org/10.4000/laboreal.11706

Laville, A. & Volkoff, S. (1993). Ergonomie et santé. In: Congrès de la self (1993), 28., Genève, *Actes.*

Le Bellu, S. (2016). Learning the Secrets of the Craft Through the Real-Time Experience of Experts : Capturing and Transferring Experts' Tacit Knowledge to Novices. *PISTES*, 18-1. https://doi.org/10.4000/pistes.4685

Leclerc, C. (2005). Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. *Laboreal*, *1*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.14290

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5,* 165-184.

Martin, A., Rees, M., Fleming, J., Zegwaard, K. E., & Vaughan, K. (2019). Work-integrated learning gone full circle: How prior work placement experiences

influenced workplace supervisors. International Journal of Work-Integrated Learning, 20(3), 229–242.

McCain, B. E., O'Reilly C. & J. Pfeifer, J. (1983). The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University. *Academy of Management Journal* 26(4): 626-641.

Messing, K. (2000). *La santé des travailleuses. La science est-elle Aveugle.* Toulouse: Octarès.

Meyer, J. P. & Herscovitch. L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Nayak, A. & Kehily, M.J. (2000). Learning to laugh: a study of schoolboy humour in the English secondary school. In Máirtín Mac an Ghaill (ed.), *Understaining masculinities*. Buckingham: Open University Press.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, *28*(1), 37-59.

Parent-Thirion, A., Fernández, E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf.

Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos (3ª Ed.).* Lisboa: Edições Sílabo.

Périn, P. & Gensollen, M. (1992). *La communication plurielle*. Paris: Dunod.

Piñuel, I. & Oñate, A. (2002). La incidência del assédio moral o acosso psicológico en el trabajo en España. *Lan Harremanak, 7*, 35-62.

Posthuma, A. C. (1998). Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. In L. Abramo e A. R. P. Abreu (Orgs.), *Gênero e Trabalho na sociologia latino-americana (*pp. 21-82). São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST.

Reis Brandão, G., Lima, M. E. A., & Bastos Ferreira Antipoff, R. (2021). A observação como método de análise do trabalho: diferentes modos de apropriação. *Horizontes*, *39*(1), e021033. https://doi.org/10.24933/horizontes.v39i1.1264.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd Edition). London: Sage Publications.

Santos, M. (2006). Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. *Laboreal*, *2*(Nº1). https://doi.org/10.4000/laboreal.13678.

Savoyant, A. (1984). Définition et voies d'analyse de l'activité collective des équipes de travail. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 4, 273-284.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2007). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana.* Niterói: EdUFF.

Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2nd Ed.). London: CIPD.

Tett, R. P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.

Thébault, J., Gaudart, C., Cloutier, E., & Volkoff, S. (2009). Skills transfer between experienced and new hospital workers. In *Proceedings of the 17th World Congress on ergonomics IEA 2009 (International Ergonomics Association).* Beijing (China), 9-14 august 2009.

Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle: processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire* (Doctoral dissertation, Paris, CNAM).

Thimm, C., Koch, S. C., & Schey, S. (2003). Communicating gendered professional identity: Competence, cooperation, and conflict in the workplace. *The handbook of language and gender*, 528.

Van Maanen, J. & Schein, E. R. (1976). Toward a theory of organizacional socialization. *In* B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior.* (vol.1, pp. 209-264). Greenwich, CTn: JAI Press.

Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. (Tese de doutoramento, ISCTE). Disponível em: https://www.fea.pt/files/26e58d22258aa93f5ee9b701c0a0a309d85581cd.pdf.

Wisner A., (1995). Understanding Problem Building: Ergonomic Work Analysis, an Analytical Approach, *Ergonomics*, 38, 596-606.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4ª Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods.* Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower, 20*, 70-85.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. *In* S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bulling and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp.103-126). London: Taylor & Francis.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management* 32(2): 353-376.

Apêndice

Apêndice nº1

Consentimento Informado

Consentimento Informado

e informações sobre o estudo

Introdução e contexto: No âmbito do desenvolvimento da investigação científica da dissertação do estudante Nuno Alexandre Pereira Neves, com a orientação da Professora Doutora Marta Santos, com a finalidade de conclusão do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, estou a desenvolver um estudo acerca das relações de trabalho dos novos trabalhadores com os seus respetivos supervisores e colegas de trabalho, e o impacto que esta tem para a formação e integração, no contexto do setor industrial. O estudo será feito na indústria onde se encontra atualmente a trabalhar, com a supervisão a professora orientadora Dra. Marta Santos.

Procedimentos: O trabalho implica a realização de observações na secção de trabalho respetiva de cada trabalhador, incluindo quer a atividade de produção de formas quer aspetos como a comunicação e formação. Serão realizadas ainda entrevistas individuais com cada trabalhador e supervisor para acompanhar detalhadamente os processos envolvidos na relação criada. Serão elaboradas notas por parte do investigador para auxiliarem a construção dos instrumentos de recolha e análise de dados. Podem ainda ser necessárias recolhas de pequenas filmagens ou fotografias, sem que apareça qualquer rosto/pessoa ou algo que identifique o trabalhador.

Confidencialidade e anonimato: É garantido o seu total anonimato, bem como o da empresa onde trabalha e a confidencialidade das respostas dadas.

Participação voluntária: A participação é totalmente voluntária. É livre de recusar participar ou de suspender a participação em qualquer momento.

Responsáveis pelo tratamento e proteção dos dados: O estudante será responsável pelo tratamento, proteção e acesso aos dados recolhidos neste estudo. O mesmo compromete-se a respeitar a sua privacidade e a confidencialidade das suas respostas.

Armazenamento e tratamento dos dados: Apenas o estudante responsável por este estudo e a professora orientadora da dissertação terão acesso às suas respostas ou a qualquer informação registada, que serão guardadas apenas pelo período necessário para cumprir as finalidades.

Finalidade do tratamento de dados e divulgação dos resultados: A recolha e tratamento de dados serve exclusivamente para fins académicos, sendo os mesmos apresentados e divulgados como tal, mas resguardando sempre o anonimato do participante e da organização onde trabalha. Salienta-se, ainda, que antes do tratamento da informação, disponibilizarei a informação para que possa dar opinião sobre a legitimidade dos resultados.

Contactos: Para esclarecer qualquer questão acerca deste estudo poderá contactar o investigador através dos seguintes endereções de correio eletrónico: nunoalexandreneves15@gmail.com ou up201605944@edu.fpce.up.pt

Assinatura:

Estudante e Investigador Nuno Alexandre Pereira Neves

_____

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas sobre este estudo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar no mesmo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para o fim enunciado e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelos estudantes.

Nome:

_____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / 2021

Este documento é composto por 2 páginas e feito em duplicado: uma via para o estudante responsável pela investigação, outra para a/o participante.

Apêndice nº2

Guião da Entrevista Semiestruturada da dissertação

Guião de entrevista semiestruturada

Nome (Código):
Idade: **Secção:**
Data: **Local:**
Entrevista: *Semiestruturada nº __*
Observações:

Objetivo: Estudar a relação entre os novos colaboradores com os seus respetivos supervisores e colegas de trabalho e como esta pode ter impacto na sua formação e integração.

Questões de Quebra-Gelo:

-Como conheceu a fábrica? -Está a gostar de estar cá?

Questões:

1. **Fale-me um pouco de como foram os seus primeiros dias de trabalho.**
   1.1 O que mudou na sua maneira de trabalhar desde início até agora.
2. **Como é a sua relação com os seus supervisores?**
3. **Como é a sua relação com os seus colegas de secção?**
   3.1. Prefere trabalhar em equipa ou individualmente?
4. **Como é a sua perceção da comunicação aqui na fábrica? (Acha que as pessoas falam bem umas com as outras? Como falam consigo, como fala com os outros?)**
5. **Como se sente em relação à sua integração na equipa da fábrica?**
   5.1. E em específico na secção?
   5.2. Como é que a relação com os seus colegas e supervisores contribuiu para a sua integração?

- Caso mencione as pessoas com quem teve formação e trabalhou de início, avançar. Caso contrário questionar primeiro. Aprofundar a dinâmica dessa relação

6. **Fale-me da sua formação no setor. (Quem foi responsável por lhe formar?)**
   6.1. De que modo a sua relação com essas pessoas influenciou a sua formação?
   6.2. Como são estás pessoas? (Acha que ensina bem?)
      6.2.1. Como prefere que lhe ensinem? (e.g. Demonstração, supervisão, tutoria, debriefing, etc.)

7. **O que mudaria na sua experiência de trabalho?**
   7.1. E o que mais achou de importante?

   - Existe algo que faltou mencionar?

Apêndice nº3

Sistema de categorias da observação naturalista e respetivas definições operacionais

Categoria	**Subcategoria**	**Definição Operacional**
Relações Interpessoais	Supervisores	Categoria que codifica parâmetros relativos às relações interpessoais entre os novos trabalhadores e os respetivos supervisores
	Colegas de Trabalho	Categoria que codifica parâmetros relativos às relações interpessoais entre os novos trabalhadores e os colegas de trabalho
Cooperação e Comunicação	Eficaz	Categoria que codifica aspetos positivos da comunicação e da cooperação entre os novos trabalhadores e pares
	Conflitos	Categoria que codifica as dificuldades de comunicação e cooperação e atritos entre os novos trabalhadores e pares
Integração	Progressos	Categoria que codifica aspetos positivos relativamente à integração dos novos trabalhadores
	Dificuldades	Categoria que codifica as dificuldades sentidas pelos novos trabalhadores na sua integração
Formação	Progressos	Categoria que codifica aspetos positivos e avanços na formação dada aos novos trabalhadores
	Dificuldades	Categoria que codifica as dificuldades demonstradas na formação dos novos trabalhadores

Apêndice nº4

Sistema de categorias das entrevistas e respetivas definições operacionais

Categoria	Subcategoria	Definição Operacional
Qualidade das Relações	Relação Estimulante	Categoria que codifica parâmetros que indicam uma relação estimulante entre os novos trabalhadores e pares
	Relação Debilitante	Categoria que codifica parâmetros que indicam uma relação debilitante entre os novos trabalhadores e pares
Experiência de Trabalho	Progressos	Categoria que codifica sinais de progresso na atividade de trabalho dos novos trabalhadores
	Dificuldades	Categoria que codifica as dificuldades apresentadas pelos novos trabalhadores ao longo da atividade de trabalho
Comunicação e Cooperação	Eficaz	Categoria que codifica aspetos positivos da comunicação e da cooperação entre os novos trabalhadores e pares
	Conflitos	Categoria que codifica as dificuldades de comunicação e cooperação e atritos entre os novos trabalhadores e pares
Relação com a Supervisão	Integração	Categoria que codifica aspetos do impacto dos supervisores na integração dos novos trabalhadores
	Formação	Categoria que codifica aspetos sobre a formação dada aos novos trabalhadores por parte dos supervisores
Relação com os Colegas de Trabalho	Integração	Categoria que codifica aspetos do impacto dos colegas de trabalho na integração dos novos trabalhadores
	Formação	Categoria que codifica aspetos sobre a formação dada aos novos trabalhadores por parte dos colegas de trabalho