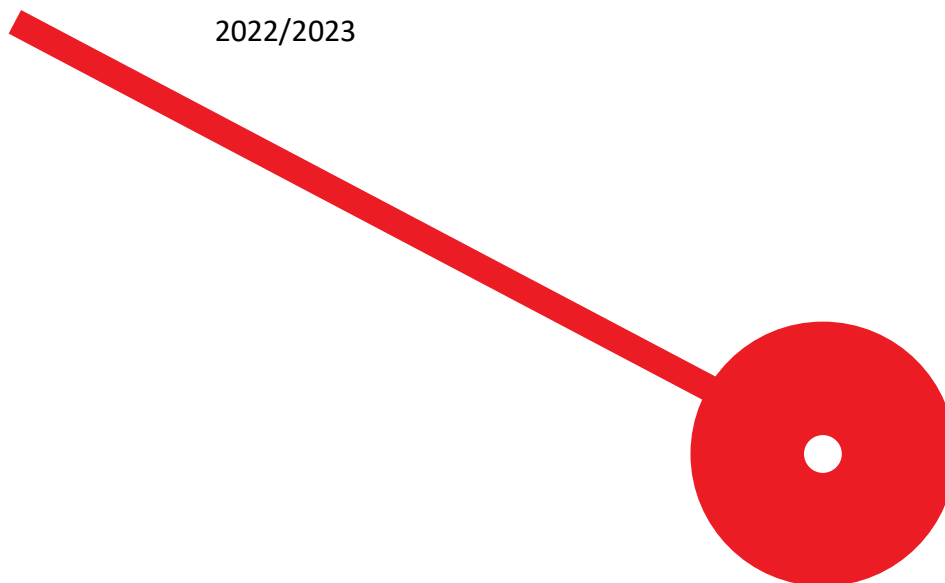


Barreiras Percecionadas por
colaboradores no Primeiro
emprego: A relevância da
Programação Neurolinguística
Catarina Oliveira

2022/2023

Catarina Oliveira. Barreiras Percecionadas por colaboradores no
Primeiro emprego: A relevância da Programação Neurolinguística
10/2023





Barreiras Percecionadas por Colaboradores no Primeiro Emprego: a relevância da Programação Neurolinguística

Catarina Oliveira

Dissertação de Mestrado
Apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Assessoria e Administração, sob orientação da Professora Doutora
Adelina Andrês

Catarina Oliveira. Barreiras Percecionadas por colaboradores no
Primeiro emprego: A relevância da Programação Neurolinguística

10/2023

“Versão Final – Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.”

Agradecimentos

Gostaria de aproveitar este momento para expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso deste projeto e da minha jornada acadêmica. Sem o apoio, o incentivo e o amor que recebi, este caminho não teria sido possível.

Primeiramente, desejo expressar o meu profundo agradecimento ao meu noivo Frederico Soares, que esteve ao meu lado em todas as fases deste processo. O seu apoio, paciência e compreensão foram fundamentais para me manter focada e motivada. As palavras de encorajamento e o amor incondicional que partilhamos foram verdadeiramente inspiradores.

À minha querida família, Mãe e Pai, expresso a minha eterna gratidão. O apoio emocional, o encorajamento constante e o carinho demonstrado por vocês durante toda a minha jornada acadêmica foram incalculáveis. As palavras de sabedoria e apoio incondicional foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Não posso deixar de mencionar a minha respeitada orientadora, a Professora Doutora Adelina Andrês. A sua orientação, paciência e dedicação ao ensino foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. As valiosas sugestões e conselhos moldaram a qualidade desta tese, e só posso estar profundamente grata pela sua orientação.

Além disso, gostaria de agradecer a todos os meus amigos que me apoiaram ao longo deste percurso. As suas contribuições, debates e amizade tornaram esta jornada acadêmica mais produtiva e significativa.

Por fim, quero expressar a minha gratidão a todos os professores, mentores e instituições que moldaram a minha educação ao longo dos anos.

Este é um marco significativo na minha vida, e não teria sido possível sem a influência positiva e o apoio dessas pessoas especiais. Obrigada do fundo do meu coração.

Resumo:

A transição para o primeiro emprego é uma etapa significativa na vida profissional, muitas vezes acompanhada de desafios e barreiras percebidas que podem afetar o desempenho e o bem-estar. O problema central desta pesquisa é a identificação e compreensão das barreiras percebidas por colaboradores no primeiro emprego e a avaliação do potencial da PNL como uma ferramenta para superar essas barreiras.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa com entrevistas semi-dirigidas como técnica principal de recolha de dados. Estes dados foram posteriormente analisados através de análise de conteúdo, o que permitiu a emergência e a identificação de categorias/temas relacionados com as barreiras percebidas, ou percebidas, pelos entrevistados. Finalmente, considerou-se a relevância da PNL como instrumento capaz de minimizar, e até colmatar, essas barreiras. Assim, os resultados revelam um conjunto de barreiras percebidas: comportamentais, linguísticas e hierárquicas. Então, considerando o enquadramento teórico apresentado, propõe-se como a PNL pode ser aplicada para abordar essas barreiras, oferecendo estratégias e técnicas específicas para melhorar a adaptação e o desempenho no primeiro emprego. Observou-se também que os entrevistados relataram a existência de modelos descritos na PNL que já são aplicados nas suas instituições, nomeadamente modelagem e feedback.

Este estudo destaca a relevância da PNL como uma abordagem prática e eficaz para compreender e superar as barreiras percebidas por novos colaboradores no mercado de trabalho. As implicações teóricas e práticas dessas descobertas são discutidas, juntamente com recomendações para futuras pesquisas e aplicações práticas.

Palavras chave: Programação Neurolinguística; Formação; Barreiras; Comunicação

Abstract:

The transition to a first job is a significant stage in professional life, often accompanied by challenges and perceived barriers that can affect performance and well-being. The central problem of this research is to identify and understand the barriers perceived by employees in their first job and to assess the potential of NLP as a tool for overcoming these barriers.

A qualitative approach was used with semi-directed interviews as the main data collection technique. This data was then analyzed using content analysis, which allowed for the emergence and identification of categories/themes related to the barriers perceived or perceived by the interviewees. Finally, we considered the relevance of NLP as an instrument capable of minimizing and even overcoming these barriers. Thus, the results reveal a set of perceived barriers: behavioral, linguistic and hierarchical. Therefore, considering the theoretical framework presented, it is proposed how NLP can be applied to address these barriers, offering specific strategies and techniques to improve adaptation and performance in the first job. It was also observed that the interviewees reported the existence of models described in NLP that are already applied in their institutions, namely modeling and feedback.

This study highlights the relevance of NLP as a practical and effective approach to understanding and overcoming the barriers perceived by new employees in the job market. The theoretical and practical implications of these findings are discussed, along with recommendations for future research and practical applications.

Key words: Neurolinguistic Programming; Training; Barriers; Communication

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – História e conceito da PNL	4
1 Enquadramento Teórico	5
1.1 História e o seu conceito	5
1.1.1 Conceito: nomenclatura e definição	5
1.1.2 Percepção	10
1.1.2.1 Os quatro níveis de aprendizagem e os três tipos de raciocínio de Robert.....	11
1.2 Ciclo Comportamental.....	13
1.3 Metaprogramas	15
1.3.1 Triagem da Percepção	16
1.3.2 Análise da realidade percebida	17
1.3.3 Motores de ação	17
1.4 Princípios da PNL	19
1.4.1 Rapport	19
1.4.2 Moldura – Objetivo	19
1.4.3 Sistemas de representação ou Sentidos	20
1.4.4 Flexibilidade	20
Capítulo II – Comunicação	21
2 Comunicação	22
2.1 Barreiras de Comunicação	22

Capítulo III – Metodologia	25
3 Metodologia.....	26
3.1 Estudo Qualitativo	26
3.1.1 Entrevista Semiestruturada	29
3.1.1.1 Planeamento e estrutura do Guião de Entrevista	29
3.1.1.2 Caraterísticas dos entrevistados	31
3.1.1.3 Questões do Guião	33
Capítulo IV – Discussão de Resultados	35
4 Discussão de resultados	36
4.1 Análise de conteúdo.....	36
4.1.1 Análise das Entrevistas	37
4.1.1.1 Síntese por cada entrevistado	37
4.1.1.2 Síntese Global de todas as categorias dos três entrevistados.....	48
4.1.2 Análise da relação entre os dados e o modelo teórico considerado.....	50
4.1.2.1 Análise dos metaprogramas, realidade percebida e motores de ação	50
4.1.2.2 Barreiras e superação no contexto da atividade laboral	52
4.1.2.3 Barreiras de comunicação.....	53
4.1.2.4 PNL: Princípios e ferramentas encontradas.....	53
5 Capítulo V – Conclusão.....	55
5.1 Limitações e Sugestões para trabalhos futuros	56
5.2 Conclusão	56

Referências bibliográficas	59
Apêndices.....	63
Apêndice I – Transcrição das Entrevistas	64
Entrevistado 1 – Inês.....	64
Entrevistado 2 – Mariana	69
Entrevistado 3 – Guilherme	83
Apêndice II – Resumo das entrevistas	87

Lista de abreviaturas

PNL – Programação Neurolinguística

O primeiro emprego pode ser bastante desafiador para os recém licenciados, sendo esta uma etapa de muitas novidades e algumas barreiras. Com a constante entrada de novos colaboradores nas empresas, muitas vezes não se dá a atenção e cuidado suficiente para a grande e, muitas vezes, inoportuna informação que é transmitida ao novo colaborador. Essa falta de cautela pode traduzir-se em barreiras de comunicação que podem afetar todo o desempenho do novo trabalhador. As barreiras podem ser várias, mas as encontradas ao longo das entrevistas foram as seguintes: audição seletiva, desinteresse, problemas de codificação, suposição do recetor, falta de clareza nas ideias, bloqueio emocional, preocupação com a resposta, experiências anteriores e comportamento defensivo. De um modo geral e mais abrangente, também se pode classificar em barreiras comportamentais, linguísticas e hierárquicas.

Podem existir várias formas de minimizar e colmatar tais barreiras, nomeadamente com a Programação Neurolinguística - entendendo este conceito como um conjunto de princípios, técnicas e modelos que visam compreender o funcionamento da mente humana e como podemos utilizar este conhecimento para alcançar resultados desejados. A PNL procura identificar os padrões de pensamento de cada pessoa de forma a encontrar a melhor maneira de transmitir informação através da mesma forma de pensar. Assim, é importante ter em conta que para a PNL tudo o que vivemos é uma percepção da realidade, ou seja é uma ideia pessoal da realidade. Dessa forma, inicialmente deve-se compreender o ciclo comportamental que representa o processo mental de cada pessoa. Avaliamos os seus metaprogramas, ou seja, os padrões de pensamento, faz-se a triagem da precessão, isto é, como as pessoas se organizam mentalmente e por fim existem os motores de ação, que impulsionam as ações do indivíduo. Na PNL também se consideram dois conceitos importantes: a modelagem e o feedback. A modelagem traduz-se na produção de

resultados semelhantes para ações semelhantes, mesmo em pessoas diferentes. O feedback é tido como sendo a unidade básica da análise da comunicação.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: o primeiro capítulo apresenta o conceito de PNL; o segundo capítulo trata a temática da comunicação e identifica as suas barreiras; o terceiro capítulo é relativo à metodologia, e descreve as técnicas de recolha e de tratamento de dados (entrevistas semi-dirigidas e análise de conteúdo); o quarto capítulo apresenta os resultados e respetivas discussão; e consequentes conclusões; e o quinto e último capítulo apresenta as conclusões deste estudo.

Nesta dissertação, todos os três sujeitos entrevistados recém-licenciados revelam que se confrontam com barreiras de comunicação nos seus primeiros empregos, e também declaram que as suas entidades empregadoras utilizam a modelagem e o feedback como parte integrante da sua formação. E debate-se a relevância da PNL para ajudar a superar essas barreiras.

Assim sendo, a PNL pode ser um auxílio na formação dos colaboradores nos seus primeiros empregos uma vez que compreende a forma de pensar e atuar de cada pessoa, permitindo reduzir as barreiras encontradas ao longo da formação.

CAPÍTULO I– HISTÓRIA E CONCEITO DA PNL

1 Enquadramento Teórico

1.1 História e o seu conceito

A expressão Programação Neurolinguística (PNL) constitui um modelo de comunicação, e foi “desenvolvida também por estudos sistemáticos realizados por Virginia Satir¹, Milton H. Erickson², Fritz Perls³” (Bandler & Grinder, 1982, p. 17).

Nos meados dos anos setenta, Richard Bandler⁷ e John Grinder⁸ deram continuidade a esse estudo/modelo de comunicação (Grinder & Bandler, 1979), tornando-se co-criadores da PNL.

1.1.1 Conceito: nomenclatura e definição

Bandler e Grider (Grinder & Bandler, 1979) descrevem a PNL como um conjunto de princípios, técnicas e modelos que visam compreender o funcionamento da mente humana e como podemos utilizar esse conhecimento para alcançar resultados desejados. Assim, o conceito central da PNL é que as nossas experiências e comportamentos são influenciados pela interação entre os nossos processos mentais (neuro), a nossa linguagem (linguística) e os padrões comportamentais aprendidos (programação). Para isso, “analisa os pensamentos internos e padrões de comportamentos que o ajudam a avaliar as situações, resolver problemas e tomar decisões.” (Allen, 2015, p. 14) procurando, assim, identificar os padrões de pensamento,

¹ Virginia Satir (26 de junho de 1916 - 10 de setembro de 1988): terapeuta familiar e psicoterapeuta reconhecida pelas suas contribuições significativas para o campo da terapia familiar e comunicação interpessoal.

² Milton Hyland Erickson (5 de dezembro de 1901 - 25 de março de 1980): psiquiatra e psicoterapeuta renomado, conhecido principalmente pelas suas contribuições na hipnoterapia.

³ Fritz Perls (8 de julho de 1893 - 14 de março de 1970): psiquiatra e psicoterapeuta alemão.

⁷ Richard Bandler (24 de fevereiro de 1950): psicoterapeuta, escritor e palestrante conhecido principalmente por ser um dos criadores da Programação Neurolinguística.

⁸ John Grinder (10 de janeiro de 1940): linguista, escritor e pesquisador. Conhecido principalmente por ser um dos co-criadores da Programação Neurolinguística juntamente com Richard Bandler.

emoções e comportamentos que conduzem ao sucesso, permite-se que esses padrões sejam modelados e aplicados por outras pessoas¹⁰ (Bandler & Grinder, 1975).

A PNL tem como base a conexão de três grandes e complexos processos. A Programação compreende a possibilidade de as nossas atitudes derivarem de aprendizagens que são implementadas ao longo de toda a vida, desde a infância (Martentent, 2018) (Rappot, 1982). Ou seja, está relacionada com os padrões que aprendemos e repetimos ao longo do tempo. Apesar de serem intrínsecos, qualquer padrão ou hábito que tenhamos criado pode ser revertido – pelo que podemos reprogramá-los quando deixarem de ser satisfatórios (Allen, 2015), sendo assim “possível descrever qualquer atividade humana de maneira detalhada que permite a realização de muitas mudanças profundas e duradouras, rápida e facilmente (Bandler & Grinder, 1982, p. 11).

A nomenclatura “neuro” descreve o processo como as aprendizagens são transmitidas para o nosso sistema nervoso, influenciando os nossos pensamentos, emoções e funcionamento, formando um sistema integrado (Campbell, 2015). É nesta fase que a nossa mente analisa os nossos sentidos para interpretar o mundo exterior (Allen, 2015). Como descreve Martentent, “estas aprendizagens estão inscritas e são veiculadas pelo nosso sistema nervoso. Assim, a nossa fisiologia, os nossos pensamentos e as nossas emoções estão interconectados e formam um sistema integrado” (Martentent, 2018, p.4).

Por fim, a Linguística tem como fundamento aquilo que expressamos através da nossa aprendizagem. A linguística abrange dois grandes grupos muito importantes: a linguagem analógica e a linguagem digital.

¹⁰ Conceito de modelagem, explicado mais à frente neste ponto 1.1.1. Conceito: nomenclatura e definição

“A linguagem analógica é constituída por tudo o que é não verbal (movimentos do corpo e outras reações fisiológicas observáveis) e pelo paraverbal (entoação, volume, ritmo da voz, etc.). (...) A Linguagem digital qualifica a verbal, ou seja, as palavras e a sintaxe que podem ser analisadas, independentemente da presença do interlocutor)”(Martentent, 2018, p.4)

Determina-se que a linguagem analógica é a mais confiável, segundo Gregory Bateson, expressa cerca de 80% da mensagem, enquanto a linguagem digital pode ou não ser observada, independentemente de o interlocutor estar ou não presente. Duas pessoas que se coloquem frente a frente irão sempre comunicar e, se por caso uma delas não o queira fazer, a sua linguagem analógica expressará isso. Assim, a linguagem analógica é fundamental saber como a utilizar de forma que a comunicação com os outros seja a mais favorável (Martentent, 2018). Dessa forma a PNL consiste na “habilidade de analisar sistematicamente as pessoas e experiências excepcionais de modo que elas possam tornar-se amplamente disponíveis para os outros” (Bandler & Grinder, 1982, p.13).

Robert Dilts¹⁵ define PNL como o estudo na da experiência subjetiva e da comunicação humana. Enfatiza que a PNL assenta na ideia de que a nossa experiência é construída através dos nossos sentidos, pensamentos, emoções e linguagem; e que podemos aprender a utilizar esses elementos de forma mais eficaz para alcançar resultados desejados (Dilts, 1990). Para Dilts, a PNL é um campo de estudo que abrange várias áreas, incluindo psicologia, linguística, ciência cognitiva e neurociência. Argumenta também que esta oferece uma abordagem prática para compreender e modificar os processos mentais e comportamentais, com o objetivo de alcançar maior eficácia pessoal e profissional.

¹⁵ Robert Dilts (27 de março de 1955) é um autor e *coach* internacionalmente reconhecido na área da PNL e desenvolvimento pessoal.

Assim, tal como os co-criadores da PNL, Dilts realça a importância da modelagem na PNL. Acredita que podemos aprender com pessoas de sucesso, identificando e replicando os seus padrões de pensamento, emoções e comportamentos. Essa modelagem pode ser aplicada em várias áreas, como: liderança, comunicação, terapia e aprendizagem (Dilts, Hallbom, & Smith, 1990).

Para outros autores como Judith DeLozier¹⁶, a PNL é uma ferramenta que permite explorar e aproveitar a capacidade do nosso cérebro e mente para criar mudanças positivas. A autora procura entender os processos subjacentes à aprendizagem, comunicação e mudança, focando em identificar e desbloquear recursos internos, superar limitações e promover uma maior conexão com o nosso próprio potencial (Dilts & DeLozier., 2000).

Segundo Steve Andreas¹⁷, assim como os autores acima referidos, a PNL é uma abordagem prática e eficaz para compreender e modificar a experiência humana. A PNL baseia-se em princípios e técnicas que nos permitem comunicar e influenciar de forma mais eficaz, tanto internamente - na nossa própria mente e emoções - como externamente - nos relacionamentos e interações com os outros (Andreas, 2006).

Andreas acredita que a PNL oferece uma variedade de ferramentas e modelos que podem ser aplicados em várias áreas da vida, incluindo terapia, educação, negócios e desenvolvimento pessoal. Valoriza também a natureza pragmática da PNL e a respetiva aplicação direta e prática das estratégias e técnicas para alcançar resultados desejados (Andreas, 2006). Uma das suas relevantes contribuições para a PNL é o trabalho na área de ressignificação, que envolve a mudança de significados e interpretações de experiências passadas. Nesse contexto, o autor desenvolveu técnicas específicas de

¹⁶ Judith DeLozier: autora e praticante reconhecida na área da PNL

¹⁷ Steve Andreas: autor, terapeuta e praticante de PNL

ressignificação que ajudam as pessoas a transformar crenças e padrões limitantes em recursos mais úteis e positivos (Andreas, 2006). A PNL também assenta na ideia de que podemos alterar a nossa experiência e comportamento através da modificação dos nossos padrões mentais e linguísticos. Esta abordagem oferece várias técnicas e ferramentas para reprogramar a nossa mente e ultrapassar obstáculos, tais como a visualização criativa, a ancoragem (associação de estímulos com estados emocionais) (Andreas & Faulkner, 1994).

Assim, algumas palavras-chave que se relacionam com a PNL (como "meta-modelo¹⁸, submodalidades¹⁹, reenquadramento²⁰, padrões de linguagem, resultados bem formados, condições e sinais de acesso aos olhos") são técnicas que foram observadas e obtidas através de vários estudos, onde se conclui que o foco inicial da PNL é a modelação. A modelação consiste em produzir resultados idênticos quando a ação é exatamente reproduzida, ou seja, quando pessoas distintas realizam a mesma tarefa da mesma forma, ambas alcançarão o mesmo resultado (Campbell, 2015).

Em toda a comunicação, a resposta do recetor é aquilo que determina o significado da mensagem, independentemente da mensagem que foi emitida pelo locutor (Allen, 2015).

Assim, devemos considerar o feedback²¹ como a unidade básica da análise da comunicação; porém, o feedback verbal deliberado e consciente é o que menos interessa

¹⁸ Metamodelo: "Modelo de análise da linguagem. Conjunto de técnicas linguísticas que servem para descrever, estudar e descodificar a estrutura superficial da linguagem, a fim de reencontrar o conteúdo da experiência subjetiva que com ele se relaciona" (Martentent, 2018, p. 245)

¹⁹ Submodalidade: "Estrutura da representação subjetiva da experiência do sujeito. Componente específica da percepção e/ou da representação sensorial. Trata-se do elemento mais pequeno da representação sensorial do qual podemos ter consciência, distinguem-se submodalidades nos diferentes canais sensoriais conhecidos, ou seja, submodalidades visuais, auditivas, cinestésicas, olfativas e gustativas" (Martentent, 2018, p. 248)

²⁰ Reenquadramento: "Qualquer modificação que permita ao indivíduo aceder a uma nova possibilidade de escolha. Processo utilizado em PNL pelo qual um comportamento problemático é separado da intenção positiva do programa interno ou da "parte" que é responsável pelo comportamento." (Martentent, 2018, p. 247)

²¹ Feedback: "Duplo circuito de uma mensagem emissor-recetor e recetor-emissor, com retroação." (Martentent, 2018, p. 244)

para a comunicação, sendo a não verbal que flui de forma espontânea e inconsciente, considerada muito relevante.

Segundo os próprios autores, a PNL é um modelo poderoso e explícito de experiências humanas e comunicação entre pessoas. (Grinder & Bandler, 1979).

1.1.2 Percepção

Para compreender os fundamentos básicos da PNL, é necessário entender o comportamento humano, assumindo o cérebro como “uma oficina que fabrica uma imensidão de produtos manufaturados. A sua matéria-prima é a informação captada pelos cinco sentidos” (Martentent, 2018, p. 15). Ao adquirir essas informações, o cérebro projeta a ideia do mundo externo através do processo que tem dele (Martentent, 2018). Portanto, todos somos diferentes já que temos representações diferentes do mundo. Quando comunicamos com alguém, essa pessoa pensa de uma dessas formas muito própria, ou seja, interiormente está a reproduzir imagens, sons ou sensações suas (Grinder & Bandler, 1979). A percepção não corresponde à realidade absoluta²², pois a realidade que obtemos é transformada e filtrada pelo nosso cérebro com base nas nossas experiências passadas e sentidos utilizados, sensações, memórias que se associam a uma lógica pessoal e individual. Assim, a percepção constitui outro pilar da PNL, que afirma que cada um dos nossos mapas não atinge a cópia exata do mundo real (Allen, 2015). Nós, seres humanos, somos entidades criadoras de sentido, necessitamos de criar explicações para o que acontece, de forma a poder saber o que fazer e/ou saber como reagir. Quando somos expostos a algo/uma experiência no nosso meio ambiente, sentimos, cheiramos, tocamos e rececionamos essa informação, e inconscientemente traduzimos essas percepções em significados/crenças - as quais transformamos em

²² Uma vez que ninguém terá acesso a essa realidade.

expectativas (Campbell, 2015). É a forma de organizar e compreender a experiência subjetiva de como as pessoas processam a informação e não o conteúdo específico da informação (Einspruch & Forman, 1985) (Robbins, 2015). Por exemplo, a mesma palavra terá uma percepção diferente de pessoa para pessoa, isto porque há uma perda processual entre a palavra e a experiência de cada um de nós (Grinder & Bandler, 1979) (Allen, 2015). Pode-se dizer que a PNL fornece um guia sobre como utilizar o nosso cérebro (Martentent, 2018), tornando-a um modelo forte e claro das experiências humanas e da comunicação entre as pessoas. Quando são aplicados os seus princípios, é possível descrever a atividade humana de maneira detalhada, permitindo a realização de muitas modificações profundas e persistentes de forma rápida e simples. (Grinder & Bandler, 1979).

1.1.2.1 Os quatro níveis de aprendizagem e os três tipos de raciocínio de Robert Dilts

De forma a compreender o nosso ciclo comportamental é relevante perceber dois estudos: os quatro níveis de aprendizagem e os três tipos de raciocínio de Robert Dilts.

Relativamente aos seus quatro níveis de aprendizagem: o primeiro "Nível de Conteúdo", representa a aprendizagem básica, e inclui competências que as pessoas aprendem ao longo da vida, como andar, conduzir, cozinhar, entre outras; no segundo nível "Aprendizagem do Contexto" aprende-se a aprender, ou seja, as pessoas são capazes de compreender o processo de aprendizagem e adquirir formas mais rápidas de aprender; no terceiro nível²³ "Aprendizagem de Como Compreender o Contexto da Aprendizagem", a pessoa consegue reconhecer padrões e identifica e trabalha o ato de aprender facilmente; o quarto nível consiste na procura de compreensão através do estudo e de investigação de

²³ O terceiro nível de Robert Dilts não estará ao alcance de todos

todos os níveis anteriores (Dilts, 1995).

E, relativamente aos seus três tipos de raciocínio, estes desempenham papéis essenciais na compreensão do comportamento humano. O “Raciocínio em Nível de Ações” refere-se à sequência de passos específicos e detalhados necessários para realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo específico - este tipo de raciocínio fornece-nos as instruções de como fazer algo, sendo fundamental para a execução de ações concretas. Por sua vez, o “Raciocínio em Nível de Estratégias” envolve a compreensão dos padrões mentais e comportamentais que orientam as nossas ações e decisões diárias – correspondem às estratégias que nos permitem alcançar resultados específicos por meio de sequências de ações bem organizadas e eficientes. Por fim, o “Raciocínio em Nível de Crenças e Valores” abrange as crenças, os valores e os pressupostos que moldam a nossa visão do mundo e influenciam as nossas escolhas e os nossos comportamentos - este tipo de raciocínio explora o porquê por trás das nossas ações, proporcionando uma compreensão profunda dos motivos subjacentes às nossas decisões. Todos estes tipos de raciocínio trabalham em conjunto para formar um modelo capaz no sentido da compreensão do comportamento humano e da comunicação (Dilts, 1995).

O conceito de PNL tem evoluído e, nos dias de hoje, não se define apenas da forma como foi concebido pelos seus dois criadores. Este instrumento deve ser considerado em diferentes categorias, dependendo do contexto em que é aplicado - seja terapêutico, de saúde, educação, empresarial, entre outros - pois a PNL possui características que permitem tal variedade. A eficácia das estratégias de mudança é aplicável em qualquer domínio, uma vez que este método é utilizado com seres humanos. (Martentent, 2018).

Então, a definição de PNL foi recentemente reformulada no Oxford (Dicionário de Inglês), que a alterou para “*A model of interpersonal communication chiefly concerned*

*with the relationship between successful patterns of behaviour and the subjective experiences (esp. patterns of thought) underlying them'; and 'a system of alternative therapy based on this which seeks to educate people in self-awareness and effective communication, and to change their patterns of mental and emotional behaviour.'*²⁴.

Assim, assume-se que a PNL é, simultaneamente, uma arte e uma ciência. É considerada uma arte porque permite que cada indivíduo expresse a sua criatividade de forma individual, combinando todas as estratégias fundamentais; e é também considerada uma ciência, porque é o resultado da modelação dos melhores especialistas em qualquer domínio e, principalmente, porque suas estratégias são testadas e validadas pela neurociência, através da Ressonância Magnética (Martentent, 2018).

1.2 Ciclo Comportamental

O ciclo comportamental corresponde a uma representação dos processos mentais que ocorrem em resposta a um estímulo externo ou interno. Este ciclo descreve a sequência de eventos que ocorrem desde a percepção inicial de um estímulo até à resposta comportamental resultante (Martentent, 2018). Segundo Antony Robbins (Robbins, 2015), a realidade é apenas uma perspetiva de uma pessoa, como se fosse uma lente de uma câmara fotográfica que capta parte da realidade - e cada pessoa tem a sua, que foca naquilo que pretende, conscientemente ou não.

O ciclo comportamental é composto por quatro etapas principais: estímulo, processamento, estado interno e resposta comportamental. O estímulo é a primeira etapa, na qual ocorre um estímulo externo ou interno que é percebido pelos nossos sentidos - pode ser qualquer coisa que chame a nossa atenção - como uma palavra, uma imagem, um som, um cheiro, uma memória, uma emoção, entre outros (Grinder & Bandler, 1979).

²⁴ Tradução pela autora da dissertação: o Oxford English Dictionary, le-se: «Um modelo de comunicação interpessoal concentrado principalmente com a relação entre padrões de comportamento bem-sucedidos e as experiências subjetivas (especialmente padrões de pensamento) subjacentes a eles»; e 'Um sistema de terapia alternativa baseado nisto, que procura educar as pessoas na autoconsciência e na comunicação eficaz, e mudar os seus padrões de comportamento mental e emocional.' (Campbell, 2015, p. 17)

O processamento ocorre após a percepção do estímulo, quando a nossa mente processa essa informação de acordo com as nossas experiências passadas, crenças, valores e padrões de pensamento - isso envolve a interpretação e a atribuição de significado ao estímulo (Bandler & Grinder, 1975). Na etapa seguinte, o estado interno é gerado em resposta ao processamento do estímulo - o qual se pode expressar em emoção, sentimento, pensamento, ou sensação física. Por fim, o estado interno influencia a nossa resposta comportamental, que se pode manifestar em ação, reação emocional, decisão, uma escolha ou qualquer comportamento que expressamos em resposta ao estímulo e ao estado interno, completando a última fase com esta resposta comportamental (Bandler & Grinder, 1975).

Apesar da grande maioria das pessoas ter acesso aos cinco sentidos que nos ajudam a compreender e a representar o mundo exterior, utilizamo-los de forma distinta (Allen, 2015). A mesma cena/situação significará coisas diferentes para pessoas diferentes (Allen, 2015). Assim, e depois do primeiro filtro, as impressões são analisadas e confrontadas com os dados preexistentes na nossa mente - isto porque todas as conclusões que tiramos das informações obtidas são confrontadas com o nosso passado, com as nossas memórias, passando por uma estrutura de lógica pessoal, originando o nosso mapa mundo: situações, circunstâncias da nossa infância e aprendizagens úteis são utilizadas como instrumentos do nosso pensamento. Esta estrutura lógica final é designada em PNL como metaprogramas. Juntando todas essas informações, estamos preparados para saber como reagir. (Martentent, 2018).

1.3 Metaprogramas

Os metaprogramas correspondem a padrões de pensamento e de comportamento que influenciam a maneira como percebemos o mundo e como nos comportamos em diferentes situações. Fazem parte da Programação Neurolinguística (PNL), são considerados filtros mentais que ajudam a moldar as nossas respostas e os nossos comportamentos (Cameron-Bandler, 1991), e são uma grelha de padrões de análise que determinam a percepção do mundo pelo indivíduo. Cada um de nós estrutura de forma mais ou menos rígida os seus padrões de funcionamento, tanto na forma de análise da realidade (percepção do mundo), e depois na escolha das respostas a dar, como também e já previamente dito, pelas nossas estruturas de lógica pessoal (Martentenet, 2018).

Os metaprogramas são então padrões de processamento de informações que variam de pessoa para pessoa. Referimos alguns exemplos: orientação temporal - preferência por eventos passados, presentes ou futuros; referência interna/externa - tendência para confiar em experiências internas ou em fontes externas; processamento global/detalhado - abordagem global ou abordagem detalhada ao lidar com as informações; filtro de linguagem - motivação para ação²⁶ em que o foco são as palavras, sons ou imagens; estilo de tomada de decisão – com o foco no procedimento ou em opções; e preferências sociais - caso seja introvertido/extrovertido e afiliado/autónomo.

A este propósito, importa referir que cada indivíduo possui uma combinação única destes metaprogramas, que influenciam a sua personalidade e a maneira como se comunicam e tomam decisões. Estes são apenas alguns exemplos, e existem outros metaprogramas que podem influenciar os nossos pensamentos e comportamentos em várias situações. Segundo Leslie Cameron-Bandler, os metaprogramas são úteis para entendermos

²⁶A procura de recompensas ou, por outro lado, o evitamento de consequências indesejadas.

melhora a nós próprios e aos outros, facilitando a comunicação e melhorando as nossas interações interpessoais (Cameron-Bandler, 1991).

1.3.1 Triagem da Percepção

A “triagem da percepção” é um conceito que se refere ao processo pelo qual as pessoas filtram, organizam e interpretam as informações do mundo ao seu redor. Esta triagem influencia o modo como percebemos e compreendemos a realidade, moldando as nossas crenças, valores e comportamentos (Bandler & Grinder, 1975). É importante compreender que o Mapa não é território. Ou seja, “a linguagem constitui um tipo de mapa, ou modelo do mundo, que nos permite resumir ou generalizar nossas experiências e transmiti-las a outros seres humanos” (Allen, 2015, p. 33), mapa é aquilo que cada pessoa encara como “realidade”. O território é a verdadeira realidade²⁷ que, de certo modo, nunca será alcançado (Martinent, 2018).

Cada indivíduo possui filtros mentais que determinam como ele seleciona, organiza e atribui significado às informações recebidas através dos seus cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar). Estes filtros são influenciados por diversos fatores, tais como experiências passadas, crenças, valores, cultura, educação e estado emocional (Bandler & Grinder, 1975).

Através da compreensão da triagem da percepção, a PNL procura melhorar a comunicação e a compreensão interpessoais, uma vez que cada indivíduo possui a sua própria maneira única de perceber e interpretar o mundo.

²⁷De referir que “não existe nenhum mapa do mundo que seja “verdadeiro” ou “perfeito”. Cada pessoa tem o seu próprio mapa do mundo e nenhum é mais “real” que o outro”. O que sucede é que as pessoas mais eficazes são aquelas cujo mapa do mundo lhes permite perceber o maior número possível de possibilidades e perspectivas” (Allen, 2015, p. 35).

1.3.2 Análise da realidade percebida²⁸

“O indivíduo estrutura de forma mais ou menos rígida os seus padrões de funcionamento, tanto no momento da percepção e da análise da realidade, como no da escolha da resposta a dar” (Martentent, 2018, p. 18), pelo sublinhamos que cada pessoa tem uma realidade percebida única e subjetiva, que será sempre diferente da realidade objetiva. Desta forma, os metaprogramas relativos à análise são: a representação sensorial – destaca como as pessoas percebem informações por meio de imagens, sons e sensações, muitas vezes não as processando no mesmo sentido sensorial; os filtros de comparação - envolvem a análise de informações confrontando-as com seu mapa mental, identificando semelhanças e diferenças; a dimensão do corte – indica que algumas pessoas são detalhadas e analíticas, a posição de análise pode variar, com análises associadas²⁹, sendo mais subjetivas do que análises dissociadas³⁰; processo de interação interpessoal - algumas pessoas tendem a concordar rapidamente, enquanto outras discordam com a mesma facilidade; orientação no tempo – considera a experiência passada, o presente e projetos futuros ao analisar informações; o índice de referência – o recurso aos seus próprios critérios como referência ao lidar com novas informações (Martentent, 2018).

1.3.3 Motores de ação

Os motores de ação são uma representação dos processos mentais e comportamentais que impulsionam as ações de um indivíduo, tais como mecanismos internos que influenciam e motivam o comportamento humano. Os motores de ação descrevem a forma como as pessoas são motivadas a agir e a tomar decisões em determinadas situações (Martentent, 2018).

²⁸ A análise da realidade percebida é um princípio da PNL, também designada por Sistema de Representação. Será mencionado à frente.

²⁹ “estado da pessoa que vive uma determinada situação e que está ligado às suas emoções próprias dessa situação presente” (Martentent, 2018, p. 243)

³⁰ “estado de quem vive uma situação como espectador dessa mesma situação, vendo-se a si próprio em interação com o interlocutor” (Martentent, 2018, p. 244)

Estes motores de ação podem ser considerados como padrões internos que orientam o comportamento de uma pessoa, e podem ser ativados por estímulos externos ou internos, como pensamentos, emoções, necessidades, metas ou valores. Os motores de ação estão profundamente conectados com as crenças e valores de um indivíduo, bem como com as suas experiências de vida passadas (Dilts, 1990).

Na PNL, os motores de ação são estudados para entender como as pessoas são impulsionadas a alcançar os seus objetivos, como reagem a diferentes situações e como podem desenvolver maior controle sobre as suas ações e escolhas. Ao compreender os motores de ação de uma pessoa, é possível identificar padrões comportamentais e ajudar a promover mudanças desejadas (Dilts, 1990).

Existem diferentes tipos de motores de ação na PNL, dos quais se destacam aqueles que impulsionam o comportamento humano. A Orientação para Objetivos, na qual os indivíduos são motivados a alcançar metas específicas, mantendo um foco determinado para atingir resultados desejados. A Orientação para Problemas é caracterizada por pessoas que se sentem motivadas a resolver desafios, agindo proactivamente diante as dificuldades. Há também a Orientação para Procedimentos, na qual as pessoas preferem seguir rotinas e planos estabelecidos, sentindo-se mais confortáveis quando têm uma sequência definida de ações a seguir. A Orientação para Possibilidades está relacionada à procura de novas oportunidades e experiências, levando as pessoas a explorar alternativas e a serem mais criativas e inovadoras nas suas ações. Existe também a Orientação para o Relacionamento e é caracterizada por indivíduos que valorizam interações sociais e conexões interpessoais, agindo com base na qualidade dos seus relacionamentos. Por fim, a Orientação para os Valores que se concentra em pessoas motivadas pelos seus princípios e crenças pessoais, tomando decisões e agindo de acordo com o que está alinhado com os seus valores éticos e fundamentais. Cada uma dessas

orientações desempenha um papel importante na forma como as pessoas abordam metas, desafios, rotinas, oportunidades, relacionamentos e decisões (Martentent, 2018).

Os motores de ação são elementos importantes para compreender a motivação e o comportamento humano na PNL. Ao identificar os principais motores de ação de uma pessoa, é possível personalizar estratégias e abordagens para ajudá-la a alcançar seus objetivos e superar desafios (Dilts, 1990).

1.4 Princípios da PNL

Explorar as diversas técnicas da PNL requer uma compreensão sólida desses quatro princípios essenciais, sendo que “Cada um destes princípios está relacionado com a sua própria vida e sua relação aos outros” (Allen, 2015, p. 38).

1.4.1 Rapport

O Rapport corresponde a “uma sincronização analógica da postura, e/ou dos movimentos, e/ou ritmo, e/ou da intensidade da voz, e/ou dos metaprogramas do interlocutor” (Martentent, 2018, p. 247); por outras palavras, “está vinculada a linguagem corporal, onde procura imitar a linguagem corporal da pessoa com quem está a falar” (Allen, 2015, p.40), ajudando a estabelecer uma ligação entre os intervenientes.

1.4.2 Moldura – Objetivo

São os objetivos que ajudam a “focar os pensamentos e comunicações subsequentes de forma apropriada e eficiente. Também o ajudará a tomar as decisões corretas.” (Allen, 2015, p. 44). Segundo Richard Bandler e John Grinder, “em primeiro lugar, tem-se que descobrir o objetivo comum – a moldura” (Bandler & Grinder, 1982, p. 200) , em que se estabelece uma meta, um objetivo comum entre os intervenientes (Bandler & Grinder, 1982).

1.4.3 Sistemas de representação ou Sentidos

Temos cinco sentidos sensoriais, os quais utilizamos “para interpretar o mundo ao nosso redor.” (Allen, 2015, p. 45). Os cinco sentidos são o visual³², auditivo³³, cinestésico³⁴, gustativo³⁵ e olfativo³⁶. Auxiliam a avaliar situações, a analisar e a interpretar o mundo ao nosso redor (Allen, 2015).

Cada pessoa tem o seu sistema de representação preferencial. As pessoas predominantemente visuais “são aquelas que capturam ou percebem o mundo através, principalmente, do sentido da visão.” (Allen, 2015, p. 46); pessoas predominantemente auditivas expressam expressões como “Soa familiar”, “Estou a ouvir que estás a dizer” (Allen, 2015, p. 46); e pessoas cinestésicas costumam utilizar expressões como “Isso tocou-me” (Allen, 2015, p. 46).

1.4.4 Flexibilidade

A flexibilidade é a capacidade de nos adaptarmos aos nossos comportamentos de acordo com a situação. Podemos demonstrar flexibilidade em nossas percepções, pensamentos e ações. Essa habilidade permite-nos tentar abordagens diferentes quando o que estamos a fazer inicialmente não funciona (Martentent, 2018).

³² “O que vemos, imagens, usando cores e decoração” (Allen, 2015, p. 45)

³³ “Tudo o que é percebido pelo ouvido” (Martentent, 2018, p. 243)

³⁴ “Tudo o que é perceptível pelo tocar, tanto na superfície da pele como no interior do corpo” (Martentent, 2018, p. 243)

³⁵ “O que saboreamos. Respostas relacionadas a refeições e bebidas.” (Allen, 2015, p. 46); “Que se refere ao sentido do gosto/sabor/paladar. (Martentent, 2018, p. 245)

³⁶ “O que cheiramos. Vinculado a cheiros e recordações.” (Allen, 2015, p. 4).

2 Comunicação

Segundo Kumbakonam, “comunicação significa partilhar significados. Sem essa partilha não há comunicação”³⁷ (Kumbakonam, 2016, p. 74). Pode ser definida também como um processo de transmitir informações de uma pessoa para outra (Keyton, 2011). No âmbito de interações bem-sucedidas, seja numa equipa, com colegas de trabalho ou na comunidade em geral, é imperativo compreender o contexto comunicativo e identificar os obstáculos que prejudicam a fluidez do envio e receção de mensagens (Kumbakonam, 2016).

2.1 Barreiras de Comunicação

Para Kumbakonam, “uma barreira de comunicação é qualquer coisa que nos impeça de receber e compreender as mensagens que outras pessoas usam para transmitir as suas informações, ideias e pensamentos. Elas podem interferir ou bloquear a mensagem que estão a tentar transitar.”³⁸, ou seja, uma barreira comunicativa abrange qualquer elemento que obstrui a nossa capacidade de receber e assimilar as mensagens alheias. Tais barreiras têm o potencial de interferir ou mesmo inviabilizar a mensagem que se pretende transmitir. Este documento visa auxiliar na identificação das barreiras comunicacionais, que tantas vezes comprometem a eficácia do envio e da receção de mensagens. Existem cinco tipos de barreiras que podem prejudicar a comunicação eficaz: de estatuto; comportamentais; culturais; linguísticas; e ambientais (Kumbakonam, 2016). As barreiras de estatuto ocorrem quando as pessoas acreditam que o tratamento que recebem ou dispensam aos outros deva variar de acordo com o que percebem como seu

³⁷ Tradução pela própria autora da dissertação

³⁸ Tradução pela própria autora da dissertação, retirado de (Kumbakonam, 2016, p. 74)

status ou influência no ambiente de trabalho ou na comunidade (Kumbakonam, 2016).

Barreiras comportamentais englobam “estereótipos, generalizações e preconceitos” (Kumbakonam, 2016, p.75). Barreiras culturais acontecem quando há interação com indivíduos de diversas culturas e origens, então é necessário reconhecer as diferenças dos valores, convicções e mentalidades que cada pessoa possui (Kumbakonam, 2016). Barreiras linguísticas não só são ocorrem quando duas pessoas não falam a mesma língua, mas também quando têm o mesmo vocabulário,mas a compreensão do mesmo é diferente, “quando usamos níveis inadequados de linguagem ou usamos jargões ou gírias que não são compreendidos por uma ou mais pessoas que se comunicam” (Kumbakonam, 2016, p.76). As Barreiras ambientais são barreiras físicas que bloqueiam a transmissão da mensagem (Kumbakonam, 2016).

Quando nos debruçamos em pormenor sobre cada uma das barreiras, compreendemos que uma das falhas de comunicação no ambiente de trabalho se deve a divergências nas atitudes, valores e preconceitos das pessoas. Certas pessoas podem acreditar que se deve tratar a si mesmos ou aos outros de forma distinta, com base naquilo que percebem como hierarquia ou autoridade no contexto laboral. Caso entendam que gestores e supervisores possuem domínio⁴² sobre os colaboradores, isso pode resultar em barreiras comunicativas mesmo antes da troca de informações ocorrer. Uma comunicação eficaz é crucial independentemente do nível hierárquico ou posição ocupada. (Kumbakonam, 2016). Margarida Kunsch define (1995) as barreiras como problemas que interferem na comunicação e a tornam mais difícil, categorizando-as como “gerais ou comuns” – e que podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica” (Kunsch, 1995, p.74)). Acrescentamos que, muitas vezes, a situação em que a conversa está a decorrer e

⁴² Domínio sobre colaboradores, por exemplo, no que se refere a alguém que tem a legitimidade de designar tarefas, recompensar, promover ou despedir.

o facto de as pessoas terem ou não experiência prévia do assunto que está a ser discutido também podem contribuir para a formação de tais barreiras (Kumbakonam, 2016).

António Gil (2001) divide as barreiras de comunicação em dois tipos: por parte do emissor; e por parte do recetor. Assim, por parte do emissor podem decorrer barreiras como falta de clareza nas ideias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução e suposição acerca do recetor; e, por parte do recetor, podem existir barreiras como audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes em relação ao emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores e comportamento defensivo (Gil, 2001).

3 Metodologia

A metodologia refere-se a um conjunto de princípios, técnicas e abordagens utilizadas para realizar uma pesquisa, investigação ou estudo, científico ou profissional. É um guia que orienta os pesquisadores na recolha, análise e interpretação de dados de forma a responder a uma pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos (Castro, 2003).

A metodologia descreve os métodos específicos que foram utilizados durante o processo de pesquisa, incluindo os procedimentos, instrumentos, técnicas de recolha de dados, análise dos mesmos e abordagens teóricas. Fornece uma orientação detalhada de como a pesquisa foi conduzida, garantindo a validade e confiabilidade dos resultados (Castro, 2003). “Metodologia é a operação, sistematização e racionalização do método por procedimentos e técnicas que se valem do ajuste da Pesquisa.” (Castro, 2003, p. 31).

3.1 Estudo Qualitativo

A escolha da metodologia depende do tipo de pesquisa ou estudo. Existem diversas metodologias, agrupadas em duas grandes categorias: qualitativa e a quantitativa. Cada uma possui as suas próprias características específicas (Kumar, 2011).

Uma metodologia bem desenvolvida e aplicada corretamente garante a consistência e a fiabilidade dos resultados obtidos. Além disso, proporciona uma estrutura clara para a recolha e análise de dados, permitindo que os pesquisadores obtenham informações relevantes e respondam adequadamente às suas perguntas da pesquisa (Kumar, 2011).

Para este estudo, a metodologia escolhida foi a qualitativa, já que fornece um conjunto de abordagens e técnicas que se concentram na compreensão aprofundada e interpretação dos significados e das experiências dos indivíduos inseridos num determinado contexto social. Assim, a metodologia qualitativa procura compreender a complexidade e a subjetividade das interações humanas. Permite aos pesquisadores explorar questões complexas e multidimensionais, compreender perspectivas individuais e interpretar fenómenos sociais. Para alcançar as respostas pretendidas para este estudo as características da metodologia qualitativa são imprescindíveis, nomeadamente o foco na compreensão em profundidade, ou seja, procurar obter uma compreensão detalhada do fenómeno estudado, explorando as perspectivas individuais, narrativas e os seus significados (Kumar, 2011). “A descrição de uma situação observada, a enumeração histórica de acontecimentos, o relato das diferentes opiniões sobre um assunto e a descrição das condições de vida de uma comunidade são exemplos de investigação qualitativa” (Kumar, 2011). Obter uma quantidade de dados rica e variada, utilizando uma diversidade de técnicas de recolha de dados, como: entrevistas, observações participantes, análise de documentos. Essas técnicas permitem uma exploração aprofundada dos contextos sociais e das experiências dos participantes, fazer uma análise interpretativa, a partir dos dados qualitativos que são analisados de forma a procurar identificar temas, padrões e significados emergentes. Identificar conexões e relações entre para compreender as experiências e perspectivas dos participantes. Por fim, a abordagem flexível e interativa, isto é, a adaptabilidade durante o processo de pesquisa: deve-se ajustar as abordagens à medida que novas percepções/ideias surjam. aprofundando a compreensão do fenómeno a ser estudado.

Assim, a metodologia qualitativa permite uma exploração aprofundada das experiências e significados sociais, permitindo que os pesquisadores compreendam a complexidade

dos fenómenos estudados a partir de uma perspetiva em primeira mão dos participantes envolvidos. (Denzin & Lincoln, 2005.)

3.1.1 Entrevista Semiestruturada

Seguindo a metodologia qualitativa, optou-se por realizar entrevistas para a análise do objeto de estudo. Uma entrevista é uma forma de interação entre duas ou mais pessoas, na qual uma pessoa (entrevistador), faz perguntas a outra (entrevistado), para obter informações, opiniões ou experiências sobre um determinado tópico. A pesquisa qualitativa, a este nível, implica adotar uma abordagem interpretativa e naturalística em relação ao mundo. Isso implica que os pesquisadores nesta área investigam os fenómenos nos seus ambientes naturais, com o objetivo de os compreender ou interpretar os com base nos significados que as pessoas lhes atribuem (Denzin & Lincoln, 2005.).

As entrevistas são amplamente utilizadas em diversos contextos, permitem que o entrevistador obtenha informações do entrevistado, explorando as suas perceções, conhecimentos e experiências sobre um assunto em questão. Existem diferentes tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Na entrevista estruturada, as perguntas são pré-determinadas e feitas na mesma ordem para todos os entrevistados (Quaresma, 2025). Na entrevista semiestruturada, há um conjunto de perguntas/tópicos principais, mas o entrevistador tem flexibilidade para os apresentar, bem como para admitir e considerar temas adicionais durante a conversa. Nas entrevistas não estruturadas, não há um modelo pré-determinado e o discurso do entrevistado ocorre de forma completamente livre. Em qualquer uma das entrevistas, é importante que o entrevistador seja claro nas perguntas, ouça atentamente as respostas e mantenha uma

postura imparcial. O entrevistado, por sua vez, deve sentir-se à vontade para expressar as suas opiniões e fornecer as informações solicitadas (Guazi, 2021).

As entrevistas são uma ferramenta valiosa para obter informações de fontes primárias e podem fornecer uma compreensão mais profunda e rica sobre um determinado assunto, permitindo que os entrevistadores obtenham informações que podem não estar disponíveis por meio de outras fontes de informação (Guazi, 2021).

Compreendendo as diferentes formas de entrevista, e analisando a forma mais vantajosa de realizar este estudo, a entrevista semiestruturada foi a técnica de recolha de dados escolhida para obter as informações desejadas.

3.1.1.1 Planeamento e estrutura do Guião de Entrevista

Como anteriormente referido, o entrevistador tem, previamente, uma lista de tópicos ou perguntas a serem abordados, as quais devem ser feitas com certa flexibilidade de modo a seguir o fluxo da conversa. Assim, para uma entrevista semiestruturada, devem ser seguidas esses passos: planeamento, elaboração do guião, introdução e “quebra de gelo”, perguntas principais, escuta ativa e registo.

O planeamento serve para definir o objetivo da entrevista, o tema principal a ser abordado e, finalmente, a identificação dos tópicos principais que é necessário considerar.

A elaboração do guião inclui os principais tópicos a serem abordados, os quais serão a base de toda a entrevista, e devem ser elaborados com todo o cuidado, de modo a facilitar a emergência de categorias nas respostas dos entrevistados, dados que posteriormente irão ser tratados através de análise de conteúdo.

Introdução e quebra de gelo: a introdução deve ser descontraída e informal com um “quebra de gelo” para criar um ambiente confortável e estabelecer uma relação de confiança. A intenção é criar um ambiente o mais descontraído possível, facilitando a comunicação e a recolha de informações relevantes no decorrer da entrevista. Assim, as perguntas iniciais não devem ser nem demasiado pessoais nem invasivas, já que é importante estabelecer uma conexão inicial com o entrevistado e ajudá-lo a sentir-se mais à vontade antes de começar a discutir os tópicos principais da entrevista. Então, após as questões de “quebra de gelo” no decorrer da entrevista, esta deve manter uma sequência das perguntas crescente desde a mais informal até à mais formal ou mais delicada. (Andrês, 2003). É importante escolher as questões com cuidado, levando em consideração a cultura e as normas da organização ou do contexto da entrevista, bem como as características do entrevistado. Alguns estudos sugerem que uma boa quebra de gelo pode melhorar a qualidade da entrevista e aumentar a disposição do entrevistado em participar da pesquisa.

As perguntas principais devem ser feitas permitindo que o entrevistado responda ao pretendido de modo a compartilhar as suas percepções/ideias. Nesta fase é importante compreender que existem vários tipos de perguntas. As perguntas abertas - que são amplas e permitem que o entrevistado forneça respostas de forma livre, mais detalhada, sem restrições ou opções limitadas e com as suas próprias palavras. Elas são formuladas de maneira a incentivar o entrevistado a partilhar as suas ideias, experiências e opiniões de forma mais complexa. Normalmente as questões começam com palavras: “como“, “porquê“, e “descreva”. Essas perguntas são úteis para obter informações pormenorizadas, explorar diferentes perspetivas e obter ideias mais profundas e completas sobre os tópicos em discussão. Existem também as perguntas de seguimento - as quais são feitas para obter mais detalhes ou esclarecimentos sobre as respostas dadas

pelo entrevistado, e que ajudam a aprofundar a compreensão do tópico em discussão. Podem ser pedidos exemplos do assunto a desenvolver, ou pedir a opinião direta sobre o assunto. Existem também perguntas fechadas – que são mais diretas e têm respostas curtas e específicas, geralmente sim ou não. Elas podem ser usadas para obter informações mais precisas e para confirmar ou esclarecer pontos específicos. Por fim, existem perguntas hipotéticas – que são baseadas em situações presumíveis, utilizando-as para explorar as opiniões e perspectivas do entrevistado sobre possíveis cenários ou soluções.

Assim, na nossa entrevista semiestruturada, podemos recorrer a um conjunto variado de tipos de questões, sobretudo as questões abertas, estimulando o entrevistado a fornecer exemplos concretos ou histórias para enriquecer as respostas. O objetivo é fazer perguntas de forma mais detalhada e exploratória, permitindo ao entrevistado partilhar informações mais profundas e elaboradas, no sentido de uma compreensão mais abrangente do tema (Irving Seidman, 2005). As perguntas são elaboradas de maneira a poderem ser posteriormente adaptadas para se aprofundar em determinados aspetos relevantes do tema em questão – com o apoio do guião predefinido, garantindo a uniformidade na recolha dos dados e a possibilidade de comparar as respostas entre os entrevistados (Irving Seidman, 2005).

No decorrer da entrevista, a escuta ativa e registo são essenciais: ao demonstrar interesse genuíno fazendo uma escuta ativa durante a entrevista, facilita-se a interação – o que proporciona uma entrevista mais produtiva. No registo é relevante não só registar as respostas, assim como fazer anotações sobre as expressões não verbais do entrevistado.

3.1.1.2 Características dos entrevistados

Foram realizadas 3 entrevistas semiestruturadas, a três recém empregados, todos com ensino superior.. Estão no mercado de trabalho e no primeiro emprego há menos de 1 ano.

As identificações (nome) tanto dos entrevistados como outros nomes referenciados pelos mesmos são nomes fictícios, preservando a sua identidade. As empresas são fictícias, porém os seus cursos superiores são verídicos.

A Inês concluiu a sua licenciatura em Imagem Médica e Radioterapia na Escola Superior de Saúde do Porto no ano de 2020. Escolheu essa formação com o objetivo de ingressar no setor da Saúde e, após se inscrever em várias opções, foi aceite neste curso. Iniciou a sua atividade laboral com o estágio profissional e atualmente, com 26 anos, está a trabalhar na empresa I onde trabalha na área correspondente à sua formação.

A Mariana sempre teve interesse em Marketing, mas queria ter mais aptidões para além do marketing destacando-se dos demais. Dessa forma tomou o rumo da sua formação onde se licenciou em Economia da Faculdade de Economia do Porto, e posteriormente enveredou pelo Mestrado em Marketing na Faculdade de Barcelona, que concluiu. Graças ao seu mestrado, conseguiu ingressar num estágio profissional na empresa M, onde atualmente, com 23 anos, é técnica de marketing há 3 meses.

O Guilherme tem 26 anos e tirou licenciatura com mestrado integrado em Ciências Militares com especialização em Segurança. As razões que o levaram a optar por esta área foram ter emprego garantido, salário no seu entender satisfatório, gosto pela atividade física e interesse pela equitação. Onde todas estas condições se reuniram, tendo hoje um cargo de chefia na empresa G há 1 mês. É de salientar que durante a sua formação, teve a oportunidade de ter um estágio de 3 meses, onde formou uma ideia mais concreta do que ia ser o seu trabalho.

⁴³ sítio onde fez o estágio profissional

3.1.1.3 Questões do Guião

A – Introdução

1. Que curso fizeste, e há quanto tempo o concluíste?
2. Porque fizeste esse curso?
3. Estás no primeiro emprego após a conclusão do curso? Há quanto tempo iniciaste esta tua atividade profissional?

B – Desempenho da tarefa

1. Antes de iniciar a atividade profissional
 - Quando ingressaste na empresa, quais eram as expetativas que tinhas relativamente ao desempenho do trabalho?
 - Sentias-te preparado/a para esta atividade profissional?
 - E para eventuais imprevistos?
2. No contexto da atividade profissional
 - Já no contexto da atividade profissional e sendo esta experiência nova para ti, comparando com a de outros colegas de trabalho teus, o que observaste?
 - Tiveste alguma formação para a tarefa? Quem deu a formação?
 - Essa formação que tiveste é adequada às exigências do trabalho?
3. Barreiras e superação no contexto da atividade profissional
 - Quais os imprevistos/barreiras que esperavas ter que se vieram a confirmar e quais foram aqueles que não estavas à espera?
 - Recorreste a alguma estratégia para superar isso (no caso de haver barreiras)?
 - Quais foram os resultados obtidos a partir da tua ação, que consideras positivos ou negativos?

C – Ambiente de trabalho

1. Antes do início da atividade profissional

- Antes de iniciares a tua atividade profissional nesta empresa, que expectativas tinhas relativamente ao ambiente de trabalho?
- Como pensavas que seria o ambiente de trabalho entre os teus colegas?
- No teu imaginário esperavas que existisse algum tipo de barreiras/obstáculos? E que tipo de barreiras?

2. No contexto da atividade profissional

- Já depois de iniciares a tua atividade profissional, o que sentes relativamente ao ambiente de trabalho?
- Como é a interação entre todos os colaboradores?

3. Barreiras e superação no contexto da atividade profissional

- Quais barreiras entre a comunicação que esperavas a acontecer? E qual não estavas à espera que acontecesse?
- E conseguiste superá-las? Como?
- No teu dia a dia, se tiveres alguma dúvida (ou mesmo quando estiveste em formação) tens oportunidade de esclarecer ou obter feedback? Ou mesmo dar o teu feedback?

D – Outros

4. Que conselhos ou sugestões darias a outros profissionais que iniciam a sua atividade profissional?

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4 Discussão de resultados

Durante a entrevista, cada entrevistado descreveu as suas percepções ao longo da sua formação e pós-formação. Processou a informação solicitada com base nas suas experiências anteriores, desde a sua reflexão interna até a manifestação de uma resposta, abrangendo o ciclo comportamental.

4.1 Análise de conteúdo

Para analisar corretamente o conteúdo, agrupamos as questões em categorias, de forma a compreender melhor e fazer uma correta análise dos dados obtidos. Sendo assim:

Categoria A: Antes do início da atividade profissional

1ª Subcategoria: Motivação para a realização do curso

2ª Subcategoria: Expetativas relativamente ao desempenho no trabalho/atividade profissional

3ª Subcategoria: Preparação para a atividade profissional (e eventuais imprevistos)

4ª Subcategoria: Ambiente de trabalho (expetativas sobre os colegas e eventuais obstáculos)

Categoria B: No contexto da atividade profissional

1ª Subcategoria: Comparação com os colegas de trabalho (Representações)

2ª Subcategoria: Formação adequada/desadequada para o desempenho no trabalho

3ª Subcategoria: Barreiras e eventual superação no contexto da atividade profissional

4ª Subcategoria: Ambiente de trabalho, natureza da interação/comunicação

A categorização tem como principal objetivo resumir de forma simplificada os dados brutos, procurando uma representação mais concisa.

Assim, realizou-se a análise das entrevistas pelos seguintes parâmetros:

A – síntese de cada categoria por sujeito - o discurso de cada entrevistado relativamente a cada uma das categorias consideradas;

– - síntese global de todas as categorias dos três sujeitos - os discursos dos três entrevistados sobre todas as categorias.

C -análise da relação entre os dados e o modelo teórico considerado

4.1.1 Análise das Entrevistas

4.1.1.1 Síntese por cada entrevistado

Inês

A – Antes do início da Atividade profissional

1- A Inês afirmou que sempre teve interesse num curso diretamente relacionado com a área da saúde e que, por apresentar algumas sub-áreas de interesse, concorreu a um conjunto de várias opções, tendo acabado por ingressar no Curso de Imagem Médica e Radioterapia.

2- Para a Inês, as expetativas eram muito baixas. O objetivo primordial era conseguir entrar no mercado de trabalho, especificamente numa clínica ou, eventualmente, num hospital. Ainda assim, queria fundamentalmente exercer a profissão, ou seja, experienciar na prática.

3- A Inês não se sentia totalmente preparada. Para além do mais, no estágio interno desenvolvido no decorrer do curso, existiu uma lacuna ao nível da capacitação técnica, em virtude da Covid-19, o que levou a uma interrupção alargada do próprio estágio. No entanto considera que quando se trata do primeiro emprego, é natural que haja receios, já que a falta de experiência pode fazer com que qualquer coisa aconteça. Contudo, teve a oportunidade de receber orientação e acompanhamento inicial, o que tornou a transição bastante tranquila. A Inês considerou que o medo de falhar e de não ser rápida o suficiente na execução da tarefa se traduz na maior barreira emocional já imaginada.

4- Antes do início da atividade propriamente dita, idealizou que tudo correria pelo melhor. Ainda assim, manifestou a plena noção de que, como em qualquer lugar, há diversos colegas com personalidades muito distintas, facto que conduz, naturalmente, a uma adversidade na gestão diária do serviço, uma vez que existem pequenos atritos. Apesar destes desacatos, o principal foco da Inês é a interajuda vivenciada no seio da equipa, devendo ultrapassar necessariamente os pontos de discórdia que se vão verificando por forma a efetuar o serviço de forma harmoniosa e em prol das pessoas. A Inês confessou que não pensava muito acerca de como seria o ambiente de trabalho com os colegas. Basicamente, considerava que se iria aproximar do ambiente vivido no estágio, ou seja, o objetivo é cumprir a tarefa determinada e que o eventual mau relacionamento não poderia afetar de todo a qualidade do serviço.

B - No contexto da atividade profissional

1- Para a Inês, a confiança para realizar tarefas é construída ao longo do tempo. No início, existem sempre dúvidas e procurava constantemente confirmação de que

estava no caminho certo. A confiança foi aumentando com a sua experiência. Afirma que os seus colegas desempenham um papel importante como suporte.

2- Numa fase inicial foi dada uma tarefa específica à Inês, que era aprender a realizar exames de ressonância magnética. Para isso, passou cerca de um mês a trabalhar ao lado de um colega que estava destacado⁴⁴ para a ressonância magnética, a fim de aprender o procedimento antes de começar a realizá-lo de forma independente. Assim, a formação consistiu principalmente em acompanhar o trabalho diário e observar como os exames eram realizados. Inicialmente, houve um período onde apenas observava os colegas. Eles explicaram o procedimento e deram oportunidade para fazer perguntas. No entanto, a qualidade da formação variou dependendo da disposição e personalidade dos colegas. Algumas pessoas foram mais recetivas e dispostas a explicar, enquanto outras pareciam menos dispostas a fazê-lo. A Inês, por sua vez, fazia perguntas independentemente de com quem estava a trabalhar. Com o tempo, ela desenvolveu a sua própria abordagem de trabalho, combinando o que aprendeu com diferentes colegas.

3- A Inês afirmou que existiram momentos em que surgiram situações novas e desafiadoras e, ainda atualmente, essas situações fora do comum fazem com que se sinta insegura. Essas situações geram nervosismo e incerteza, como acontece em qualquer trabalho. Segundo a Inês existe sempre um suporte disponível e colegas a quem recorrer para obter ajuda. Acredita que pedir ajuda e comunicar é a abordagem mais eficaz para obter o que pretende. Caso contrário, permanecerá perpetuamente na incerteza.

4- No contexto da atividade profissional, a Inês considera que os anseios criados antes do início da atividade, acabam por ser superados, ultrapassando as expetativas.

⁴⁴ Ou seja, que estava a direcionado para esse trabalho nesse turno

Acrescenta ainda que existe um período de adaptação que terá de ser necessariamente ultrapassado.

Mas para a Inês existem pessoas com quem acaba por se identificar mais, e com outras menos. Assim sendo, quando os turnos são realizados com colegas que a Inês se compatibiliza mais, naturalmente que o ambiente/interação entre colegas acaba por ser mais agradável. Diferente é quando os colegas possuem alguns atritos. Contudo, têm de funcionar sempre como uma equipa. Uma das barreiras que a Inês considerava que pudesse efetivamente acontecer é na dificuldade de interpretação do vocabulário técnico utilizado pelos médicos. Eles estão habituados a falar para técnicos mais experientes e, numa fase inicial, tinham de explicar todos os termos à Inês, provocando um determinado stress para exercer a função. Durante a entrevista, afirmou que sempre que possuía dúvidas em compreender determinado conceito questionava os médicos do que se tratava, ultrapassando o anseio em não a saber a resposta “na ponta da língua”. Regra geral, tem a possibilidade de colocar questões a pessoas mais recetivas e que estão dispostas a colher feedback de pessoas mais jovens e há menos tempo na área. Afirma ainda que os feedbacks positivos que obtém são muito raros pois, no seu entendimento, quando não dizem nada significa que o trabalho está bem feito. Desta forma, solicita aos demais para que quando exista algo que corra menos bem, para os colegas darem um determinado feedback pois, só assim, é possível evoluir.

Mariana

A – Antes do início da atividade profissional

1- Numa primeira etapa da vida manifestou interesse em estudar *marketing* pelo facto do seu pai trabalhar na área em apreço, razão pela qual terá desenvolvido um

interesse peculiar. Todavia, acabou por sentir que no Porto e, quiçá, em Portugal não conseguiria encontrar um curso relacionado com o Marketing que lhe pudesse fornecer bases coesas para ser uma pessoa de renome na área, e não apenas mais uma. Nesta senda, optou por escolher a área de Economia. Contudo, a entrevistada nunca esqueceu o gosto particular pela área do *Marketing* pelo que, de forma inopinada, encetou várias tentativas na procura por um Mestrado que lhe fornecesse as tais bases fortes, despoletando todo o seu potencial. Em suma, abraçou o desafio de desenvolver a área que lhe era tão querida na cidade de Barcelona juntando, desta forma, a componente analítica (da economia) com a componente das *soft skills*, traduzindo-se na habilidade de relacionamento com pessoas.

2- Afirmou que as expetativas não foram ao encontro da realidade, não na perspetiva negativa, mas sim porque foram apenas diferentes. Ela acreditava que iria trabalhar em análises de mercado e no projeto da sua tese, mas, na realidade, foi designada para uma equipa de suporte aos negócios, em que o seu principal foco era análises e relatórios, ficando de certo modo desapontada com o facto da área de trabalho não corresponder com o projeto da sua tese. Ainda assim, Mariana alude ao facto da existência de uma mudança no sentido positivo, envolvendo-a em discussões e decisões no seio da empresa.

3- Não estava preparada para fazer certas atividades que lhe eram solicitadas, uma vez que nunca tinha trabalhado com elas, nomeadamente na capacidade para lidar com determinado tipo de ferramentas. Porém, nunca imaginou que as coisas poderiam não se desenrolar conforme o previsto, ou seja, nunca considerou a possibilidade da existência de imprevistos.

4- Aquando da decisão de ingressar na empresa “Super Bock”, Mariana suspeitava que o ambiente que ali se vivia ia ao encontro do seu desejo, facto que conduziu a que descartasse outras propostas de emprego em prol desta. Perspetivou que o ambiente de

trabalho entre os colegas seria muito tranquilo. Naturalmente que no desempenho das tarefas teria de existir seriedade na sua execução. Contudo, nas pausas do serviço, e uma vez que a marca está muito relacionada com a amizade e descontração, ela sentiu que a cultura organizacional se regesse em torno do espírito elencado pois, desde logo a partir do recrutamento, a Mariana pôde ter contacto com pessoas de diferentes áreas, conseguindo perceber que as pessoas se tornavam muito amigáveis e em torno de um objetivo comum. Para além do mais, relata ainda a entrevista com o seu Manager, elencando que o mesmo adotou uma postura muito descontraída, de forma mais informal e fluída. Para a Mariana existia o receio de se expor à dúvida, isto é, de abordar os colegas, bem como os superiores hierárquicos com questões. De facto, tal barreira acabou por ser ultrapassada em virtude do bom ambiente vivenciado no seio da empresa.

B – No contexto da atividade profissional

1- No início do estágio, a Mariana sentiu que a integração foi fluida com o orientador, que agora é o seu gerente. Ela teve oportunidade de interagir com colegas de projeto, do qual fazia parte, para entender suas funções e visões. Embora tenha havido momentos em que sentiu que poderia ser mais produtiva do que o gerente esperava, devido a estilos de trabalho diferentes, houve momentos em que não teve muitas tarefas para fazer. Isso ocorreu especialmente quando o seu gerente não estava familiarizado com certas ferramentas, como o Power BI, e acreditava que demorava mais tempo do que a própria Mariana efetivamente necessitava. No entanto, essa desigualdade na distribuição de tarefas está a ser equilibrada.

2- Não recebeu uma formação específica relacionada com o seu trabalho. Ela foi introduzida na empresa e no ambiente de trabalho propriamente dito, mas não passou por

nenhuma formação inicial, uma vez que o seu cargo é relativamente recente. Embora a empresa tenha um programa de desenvolvimento para funcionários, a Mariana ainda não o realizou, uma vez que é necessário um tempo mínimo de serviço. No entanto, ela teve a oportunidade de aceder a uma plataforma de formação online, designada de *Coursera*, para aprimorar suas habilidades técnicas. As formações dentro da empresa são consideradas opcionais e os objetivos de carreira não são explicitamente comunicados aos funcionários. A formação pode ser fornecida por formadores internos e externos.

3- Enfrentou desafios, especialmente durante a fase inicial, ao lidar com as *dashboards*, uma vez que não tinha recebido formação específica. Teve dificuldades em obter suporte dos sistemas de informação da empresa, pois sentiu que, embora inicialmente eles a ajudassem, havia limitações em fornecer assistência completa e rápida devido à carga de trabalho deles. Como resultado, houve atrasos no seu trabalho devido à falta de respostas oportunas. Para a criação dos *dashboards* utilizou recursos de autoaprendizagem, como vídeos no YouTube e leituras, uma vez que não tinha experiência anterior. Ela relata que teve experiências no local de trabalho em que se sentiu ignorada pelos colegas quando pedia ajuda. No entanto, aquando da presença do chefe, a resposta por parte desses colegas era quase imediata. Segundo a Mariana, o facto de ter sido autodidata foi um aspeto positivo que acabou por funcionar, levando a cabo uma gestão mais eficiente do trabalho a desenvolver.

4 - A Mariana tem um ambiente de trabalho muito positivo e descontraído, considerando os colegas como verdadeiros amigos. A entrevistada alude ao facto de existir uma interação profícua no seio da empresa. No decorrer do dia-a-dia são efetuadas pausas para café, debatidos determinados assuntos, efetuadas pequenas brincadeiras entre todos e, portanto, vivenciado um verdadeiro espírito organizacional. Após indicar alguns exemplos que prejudicavam a comunicação entre os colaboradores, isto é, o facto de

existirem elementos que não acompanhavam as reuniões levadas a cabo acerca de um determinado projeto, fazia com que não fossem conhecedores da problemática em causa. Uma das situações que a Mariana não estava à espera que acontecesse, numa fase inicial, era ser ignorada relativamente a determinadas questões que fazia. Desta forma, não recebia um feedback dos demais colaboradores provocando entropias na comunicação.

Relata que ultrapassou o facto de existir, em particular, uma colega que ignorava as suas questões, através do seu manager, ou seja, recorreu a uma pessoa que estava disposta a ajudá-la efetivamente. A Mariana afirma que não tem problemas quanto ao esclarecimento de dúvidas e/ou de demonstrar o seu parecer acerca de determinada situação, uma vez que o seu manager é muito compreensivo. No decorrer do estágio, elencou que existia falta de feedback por parte dos *trainees*. Nesta senda, a comissão executiva da empresa colheu o feedback da Mariana e levou a que projetos futuros se desenvolvessem com comentários positivos e/ou negativos perspetivando a evolução contínua. Afirmou ainda que na empresa existem 4 sessões de *feedback*, anuais e obrigatórias, atualmente. Nestas sessões, o manager faz um balanço dos últimos três meses, colhendo eventuais contributos.

Guilherme

A – Antes do início da atividade profissional

1- Visando a segurança da empregabilidade, optou por um curso na Academia Militar, facto que lhe garantia que após término do curso teria um emprego no Estado Português. Para além do mais, manifestava um especial interesse pelo curso em si, uma vez que o curso envolvia uma componente militar e física.

Na escolha da arma, o Guilherme optou por cavalaria, pois os cavalos sempre foram uma das suas grandes paixões. Assim sendo, a junção destes aspetos conduziram à escolha do curso propriamente dito. Por último, mas não menos importante, a questão da remuneração que iria auferir, foi também um aspeto a ter em conta.

2- O Guilherme pensava que a função envolvia a gestão de Recursos Humanos, incluindo a gestão das escalas de pessoal e dos horários. Além disso, acreditava que decisões de maior importância também passariam por ele. Embora não tivesse uma ideia muito clara, sabia que a gestão de recursos humanos e logística desempenhariam um papel significativo.

3 - Apesar de acreditar que a Academia Militar era ótima no que concerne ao desenvolvimento da componente teórica e a mecanismos de consulta de legislação, uma vez que as leis eram abordadas de forma abrangente e existiam recursos para consultá-las, quando se tratava de lidar com situações práticas, sentia-se totalmente despreparado. Não sabia o que o esperava e o que seria exigido dele. Essa falta de conhecimento gerava-lhe um receio constante de que, quando chegasse o momento, não conseguiria responder de forma adequada ou que, mais tarde, perceberia que havia tomado uma decisão errada. No entanto, ao mesmo tempo, ele confiava que, quando surgissem questões verdadeiramente cruciais, sempre poderia procurar a orientação de alguém com mais experiência para ajudá-lo nessas situações.

4 - O Guilherme apresentou apenas expectativas positivas, designadamente um ambiente de trabalho tranquilo e de entreajuda. Pensava existir um ambiente de camaradagem e entreajuda entre os diversos camaradas, facto que realmente se veio a verificar. Contudo, como em todas as organizações, identificam-se pequenos conflitos internos que são resolvidos no todo, traduzindo-se num bom ambiente organizacional. O Guilherme não pensava em qualquer obstáculo e/ou barreira.

B- No contexto da atividade profissional

1- Neste momento que está a exercer, percebe que ainda há muito a explorar e aprender. No entanto, ele conta com o apoio de colegas mais experientes, que oferecem orientação e conselhos práticos. O Guilherme reconhece que a formação académica forneceu as ferramentas necessárias para lidar com situações desafiantes. Quando surge um problema, ele decide como resolvê-lo, e, se necessário, procura orientação com colegas mais experientes. Descreve os primeiros meses como um período de integração, onde absorve informações de forma constante. À medida que adquire conhecimento, os colegas mais antigos gradualmente atribuem responsabilidades, permitindo que ele desenvolva habilidades e conhecimentos progressivamente.

2- Como o Guilherme está numa unidade de representação da GNR, existem procedimentos diferentes em comparação com outras unidades. Para realizar essas tarefas adequadamente, é necessário seguir um enquadramento específico devido às muitas particularidades da unidade. Esses enquadramentos são fornecidos por superiores hierárquicos, como capitães e tenentes, que fazem parte da unidade e orientam os membros. Segundo o Guilherme, os colegas são extremamente detalhados ao explicar, facto que desenvolve o pensamento crítico do próprio. Essa abordagem é um grande benefício para as funções que o mesmo vai desempenhar.

3- Nesta fase introdutória, ainda não enfrentou situações complexas. A gestão de pessoal e recursos humanos, especialmente compreender e lidar com a personalidade individual de cada militar, é um desafio. O Guilherme sente que está no processo de adquirir as habilidades necessárias para compreender as personalidades dos militares e direcioná-los eficazmente, o que pode ser uma barreira inicial. A sua estratégia é observar

como os oficiais mais antigos realizam as tarefas e compreender a dinâmica envolvida, para depois repetir e refletir acerca do processo. Apoia-se no conselho dos oficiais mais antigos para compreender os seus subordinados e ter as melhores ações possíveis. A título de exemplo, o Guilherme relatou uma situação em concreto com um subordinado em que este último terá levado a cabo uma ação por forma a testar o conhecimento do entrevistado. Neste seguimento, Guilherme apercebeu-se da situação e respondeu de forma assertiva, compreendendo o tipo de pessoa que tinha à sua frente. Tal facto suscitou o olhar atento do Guilherme para situações futuras.

4- O Guilherme afirma que sente uma disponibilidade permanente por parte dos camaradas⁴⁵ para o ajudarem, denotando um bom clima organizacional. Elenca pequenos conflitos que acabam por ser descartados/eliminados. Existe um verdadeiro espírito de entreajuda. Não elencou nenhuma barreira à comunicação que pudesse esperar. Contudo, exemplificou um problema relacionado com a natureza de interação tal como o facto de solicitar a um subordinado a execução de uma determinada tarefa, mais complexa que o habitual, e ser mal recebida pelo recetor da mensagem levando a ameaças como a colocação de baixas médicas⁴⁶. Afirma que ainda está a aprender a lidar com a situação. Com o tempo, terá de encontrar uma solução por forma a que a mensagem seja recebida pelo recetor, traduzindo-se num *feedback* positivo ao invés de negativo. Esclarece que existe à vontade para esclarecer as dúvidas, pois todos os superiores já passaram pela posição do Guilherme há uns anos e, desta forma, conseguem perceber as dificuldades acrescidas no ingresso da atividade profissional, onde tudo é novo. Sente ainda que pode partilhar a sua opinião, de forma respeitosa naturalmente.

⁴⁵ Gíria comum utilizada no setor militar para designar os colegas da mesma faixa hierárquica.

⁴⁶ Refere que são casos muito pontuais.

4.1.1.2 Síntese Global de todas as categorias dos três entrevistados

A- Antes do início da atividade profissional

1- As motivações variam de pessoa para pessoa. Neste caso ressaltam motivações como gosto ou interesse por uma área, influências familiares, motivação monetária e sucesso de carreira. Mas todos relatam o facto de terem tido interesse genuíno pela atividade profissional. Uma ressalva é o facto que a escolha da formação académica também pode ser importante, no caso da Mariana preferiu fazer a sua formação de *Marketing* fora de Portugal.

2- Tanto a Inês como o Guilherme, as suas expectativas iniciais focavam em ingressar no mercado de trabalho e adquirir experiência prática. Enquanto a Mariana queria continuar o projeto que iniciou no seu Mestrado.

3- Com exceção da Mariana, que numa fase inicial imaginava que iria continuar o seu projeto de mestrado, a Inês e o Guilherme garantiram não estar preparados para o mercado de trabalho. A formação teórica base é fundamental, mas a experiência prática é necessária e, sem ela, faz com que em todo o processo haja receios e inquietações associados.

4- As expectativas eram otimistas para todos os entrevistados, onde o ambiente era positivo. Inclusive, a Mariana agarrou uma ideia com base no que a empresa transmite, e transportou-a para o ambiente dos trabalhadores.

B- No contexto da atividade profissional

1- Em geral referem a construção da confiança e apoio constante de colegas mais experientes ao longo do tempo, o que facilita o crescimento profissional e que são orientados em situações difíceis.

2- Tanto a Inês como o Guilherme tiveram formação, a qual consiste em acompanhar e observar colegas e superiores hierárquicos (respetivamente). Revelam os dois que as suas formações são dadas por pessoas alheias, em que há variação na qualidade da formação dependendo de quão recetivos e dispostos os seus colegas estavam em explicar o procedimento. No caso da Inês, algumas pessoas foram mais recetivas, enquanto outras foram menos dispostas a ajudar. Por outro lado, no caso do Guilherme, este menciona que seus colegas fornecem explicações detalhadas e que ele executa tarefas com pensamento crítico. À exceção da Mariana que não teve formação, uma vez que o seu cargo é novo. Todos eles relatam que têm possibilidade de apresentar as suas dúvidas.

3- Todos enfrentaram situações desafiadoras e sentimentos como insegurança e nervosismo nas suas funções, o que é considerado comum em qualquer trabalho. As estratégias foram variadas: enquanto a Inês e o Guilherme observam os colegas/superiores para aprender e compreender a dinâmica envolvida em seu trabalho, a Mariana teve de adotar, forçosamente⁴⁷, a estratégia de aprender de forma autodidata, usando recursos online e materiais de referência para melhorar as suas habilidades. Todos referem que recorrem a colegas para assistência quando necessário, para resolver dúvidas e incertezas face ao trabalho.

Todos revelam um ambiente descontraído e de entreajuda. Todos referem a necessidade do trabalho em equipa e que a comunicação é essencial. Contudo, todos relataram algum conflito interno num ou noutro caso. A Inês reconheceu que diversidade de personalidades entre colegas pode levar a pequenos atritos e adversidades na gestão diária do serviço, representando um obstáculo à harmonia no trabalho.

A Mariana relatou um episódio de descredibilidade por parte de colegas, uma vez que era estagiária. E o Guilherme reconheceu a existência de pequenos conflitos internos, mas destacou que são resolvidos de forma rápida e eficaz, contribuindo para um bom ambiente organizacional.

⁴⁷ Uma vez que, referido anteriormente, a Mariana não teve formação.

4.1.2 Análise da relação entre os dados e o modelo teórico considerado

4.1.2.1 Análise dos metaprogramas, realidade percebida e motores de ação

PNL é uma abordagem que envolve a observação de padrões de comunicação e comportamento para entender melhor as preferências e processos mentais das pessoas. Dessa forma, a relação será feita com base nos dados recolhidos. É de considerar que todos os entrevistados se encontram no terceiro nível de aprendizagem: aprendizagem de como compreender o conteúdo de aprendizagem⁴⁸.

Na primeira análise, confrontamos os metaprogramas, análise da realidade percebida e motores de ação, de cada um dos entrevistados.

Inês

Desenvolve o metaprograma de referência interna e motivação, em que se desenvolve pelas suas experiências próprias e age sobre forma de cumprir o objetivo final “O objetivo era entrar no mercado de trabalho (...) Exercer, experimentar o curso...”.

Na análise da realidade percebida, a representação é sensorial/cinestésica, utilizando expressões como “Não me sentia...”, “...fora da caixa...”, “... há sempre um suporte...”, “...o papel principal...”, “A realidade é que tu te ligas mais a uma pessoa que outra...”. A dimensão do corte é geral e dissociada⁴⁹. Não foi possível determinar o tipo de orientação temporal, interação interpessoal nem índice de referência.

Nos motores de ação, segue então a orientação para o objetivo “...aquilo é uma equipa, está toda a gente para o mesmo, ou deveremos estar...” .

⁴⁸ Referente ao conteúdo teórico 1.1.2.1

Mariana

Analisando o discurso da Mariana, esta desenvolve um metaprograma de processamento detalhado, apesar de indicar que prefere trabalhar como um todo, durante o seu discurso é muito detalhada nas respostas e na sua forma de se expressar, e também o megaprograma social relacionado à preferência por interações sociais. Sobre a análise da realidade percebida, a Mariana tem tanto de representação sensorial/cinestésica como visual, uma vez que utiliza expressões como “senti” e “imagina”⁵⁰ recorrentemente. Dimensão do corte detalhada e associada, interação interpessoal extrovertida. Não foi possível determinar a orientação no tempo nem o índice de referência.

Os seus motores de ação serão orientação para a possibilidade, ou seja, a sua motivação deriva de novas oportunidades e novas experiências “...e as coisas interessantes muitas vezes vêm de eu pedir mais coisas para fazer...”, assim como orientação para relacionamentos, no qual contempla a sua interação social “E eu sou o oposto, dinamismo, andar para a frente...”

Guilherme

No caso do Guilherme, este desenvolve um metaprograma de referência externa e tomada de decisão. Na referência externa “Tentar perceber como os outros fazem, ou seja oficiais mais antigos fazem e tentar perceber essa dinâmica e repeti-la...” ; na tomada de decisão “É uma coisa que sai naturalmente, surge o problema e decido”. Sobre a análise da realidade percebida, o Guilherme tem uma representação sensorial/cinestésica, uma vez que utiliza expressões como “senti” e “imagina”⁵¹ recorrentemente. Dimensão do corte detalhada e associada, interação interpessoal extrovertida. Não foi possível determinar a

⁴⁹ Referente ao capítulo Enquadramento teórico; 1.3.2 Análise da Realidade Percebida

⁵⁰ A expressão “senti” relaciona-se com a representação sensorial/cinestésica, e a expressão “imagina”

relaciona-se com a representação visual.

orientação no tempo nem o índice de referência. Expressões como “...eu pensava...”; “...tinha uma ideia muito fixa...”, “...muita coisa a explorar...”, “...pé atrás...”. Contém uma Dimensão do corte geral e dissociada. Não foi possível determinar a orientação no tempo, interação interpessoal nem o índice de referência.

O motor de ação é orientação para a possibilidade, ou seja, a sua motivação deriva de novas oportunidades e novas experiências.

4.1.2.2 Barreiras e superação no contexto da atividade laboral

Os entrevistados enfrentaram desafios e sentimentos de insegurança e nervosismo nas suas funções. No entanto, as suas abordagens para superar esses desafios foram variadas. Tanto a Inês quanto o Guilherme optaram por observar os seus colegas e superiores para aprender e compreender a dinâmica dos seus trabalhos. Por outro lado, a Mariana teve que adotar a estratégia de aprendizagem autodidata, usando recursos online e materiais de referência para melhorar as suas habilidades. Todos os entrevistados mencionam que recorrem a colegas para obter assistência quando têm dúvidas e incertezas relacionadas ao trabalho. Isso destaca a importância da colaboração e da comunicação eficaz no ambiente de trabalho.

Analisando as suas reações face aos problemas, podemos verificar que, de forma intuitiva/inconsciente, utilizam ferramentas e princípios da PNL: modelagem e flexibilidade.

⁵¹ A expressões “senti” relaciona-se com a representação sensorial/cinestésica, e a expressão “imagina”

relaciona-se com a representação visual.

4.1.2.3 Barreiras de comunicação

As Barreiras encontradas na comunicação em ambiente de trabalho são analisadas tanto na síntese individual como na síntese global. Foram encontradas barreiras linguísticas e de estatuto⁵². As barreiras linguísticas indicadas essencialmente pela Inês, quando afirma ter alguma dificuldade nos temas utilizados durante a atividade profissional. Barreiras de estatuto pela Mariana e pelo Guilherme. Outros tipos de barreiras encontradas foram: barreiras emocionais, desinteresse, avaliação prematura, audição seletiva, comportamento defensivo, falta de clareza nas palavras - de forma geral relatadas por todos os entrevistados. Porém, todos referiram que, em algum momento, tiveram ajuda de colegas.

4.1.2.4 PNL: Princípios e ferramentas encontradas

Os entrevistados, sem exceção, enfatizaram a importância do feedback para o desenvolvimento, tanto na formação, como no ambiente de trabalho. Afirmam a comunicação verbal como uma ferramenta essencial, sendo esta um dos pilares da PNL. Um exemplo notável disso é a empresa M, que implementou um plano estruturado e obrigatório de feedback entre responsáveis e colaboradores.

Além disso, a modelagem, uma técnica da PNL, é praticada tanto por Guilherme como por Inês. No caso de Inês, a modelagem é uma parte obrigatória de sua abordagem, uma vez que sua formação se baseou nessa técnica. O Guilherme, por outro lado, utiliza-a para replicar os comportamentos bem-sucedidos de seus superiores.

⁵² Barreiras comportamentais, linguísticas e de estatuto indicadas por (Kumbakonam, 2016)

Nenhum dos entrevistados, com a exceção da Mariana, mencionou a existência de um objetivo determinado e esclarecido sobre a empresa e os seus colaboradores.

A Mariana, por sua vez, afirmou que a empresa estabelece um caminho profissional dos colaboradores, porém não o comunica⁵⁴. Um dos princípios da PNL indica que é essencial que todas as partes envolvidas definam uma estrutura clara e específica para que o objetivo seja atingido.

5.1 Limitações e Sugestões para trabalhos futuros

A principal limitação do trabalho é não poder comparar a alteração dos métodos pelas instituições e verificar resultados. No que consta trabalhos futuros, após analisar o processo de realização das formações e a interação entre colegas de trabalho, efetuam-se as alterações e aplica-se a PNL, seguido pela coleta de novos dados de colaboradores para verificar as mudanças relatadas. Assim como de desempenho laboral – isto é, pessoas que também podem indicar barreiras na comunicação mesmo já sendo colaboradores com mais de um ano de desempenho laboral em determinada empresa, de seguida analisar esses colaboradores e posteriormente analisar quais as intervenções que poderiam ser realizadas através da PNL e verificar quais as mudanças relatadas.

5.2. Conclusão

Conclui-se que o objetivo desta dissertação é contribuir para o aprimoramento dos modelos de desempenho nas instituições que recebem pessoas no seu primeiro emprego, por meio da aplicação da PNL em função das barreiras de comunicação.

Existem diversas barreiras de comunicação, tais como barreiras linguísticas e hierárquicas, assim como barreiras emocionais, de desinteresse, avaliação prematura, audição seletiva, comportamento defensivo e falta de clareza nas palavras, relatadas durante as entrevistas.

Para aplicar a teoria da PNL, superando as barreiras de comunicação mencionadas é necessário compreender o padrão de processamento de informação, representação interna

e o que motiva a agir e tomar decisões de cada interveniente. Neste caso verificou-se que cada pessoa tem um traço diferente, porque todos os três pontos anteriormente referidos são diferentes. Assim conseguimos perceber melhor como cada pessoa pensa e age. Cada um tem o seu padrão de processamento de informação, no que diz respeito à análise da realidade percebida⁵⁶, compreendemos que uma pessoa pode apresentar mais do que um tipo de análise, tal como a Mariana que é cinestésica, mas também apresenta análises visuais, enquanto os outros entrevistados apenas apresentam uma. Os motores de ação são variados, nomeadamente os de orientação para o objetivo, orientação para oportunidades e experiências, orientação para relacionamentos.

Verificou-se que há ferramentas da PNL que são comumente utilizados pelos entrevistados e pelas suas empresas. Como o caso do feedback que é transversal a todos, em especial à empresa de uma das entrevistadas que é um parâmetro obrigatório na empresa. O caso da modelagem, num dos casos é a maneira base de formar os seus colaboradores e noutro é a forma para obter resultados positivos consoante certas situações. Porém, há um relato que afirma que uma empresa faz o oposto de um dos princípios da PNL: definir bem o objetivo – o que acontece é que a empresa traça o objetivo de carreira de um colaborador mas não lho transmite.

Para colmatar essas barreiras, seria importante que os formadores estivessem informados de todas as vantagens da PNL, de maneira a conseguir melhorar a eficiência e a eficácia da comunicação. Para isso, os passos a tomar seriam implementar os princípios da PNL: Rapport, sincronizar a postura com o formando; definir bem o objetivo e estabelecer metas entre os intervenientes; compreender qual o sistema de representação e explicar os conteúdos a transmitir com esse sistema; ser flexível, caso a comunicação/transmissão de conteúdo não esteja a ser efetiva, tentar de outra forma.

Parece-nos, agora, de toda a oportunidade referir que, embora consideremos que as

conclusões deste trabalho sejam inegavelmente relevantes e possam constituir sementes e caminhos para investigações futuras, elas não podem ser consideradas completamente objetivas e generalizáveis, já que se trata de um estudo cujo objeto é o ser humano e, como em qualquer investigação desta natureza, existe nela intrinsecamente uma grande carga de subjetividade que não devemos ignorar. Contudo, permitimo-nos considerar que este aspecto será muito positivo, já que a natureza do ser humano assim o preconiza e de acordo com a PNL, somos todos construtores de realidades diversas que são, afinal, sempre subjetivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, S. (2015). *Reprograme o seu cerebro com PNL* (Vol. 2º). Create Space.
- Andreas, S. (2006). *Transforming Negative Self-Talk: Practical, Effective Exercises*. W. Norton & Company.
- Andreas, S., & Faulkner, C. (1994). *NLP: The New Technology of Achievement*. Quill William Morrow.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy*. Science and Behavior Books, Inc.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2013). "Humanator XXI: Recursos Humanos
- Cameron-Bandler, L. (1991). *Transforming Your Self: Becoming Who You Want To Be*. Real People Press.
- Campbell, A. (2015). *NLP Made Easy: How to use NEurolinguistic Programming to change your life*. Hay House.
- Ferreira, J. M.; Neves, J.; Caetano, A. (2011). "Manual de Psicossociologia das Organizações". Escolar Editora.
- . Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2013). "Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial". Publicações D. Quixote.
- Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação*. Universidade Aberta.
- Castro, J. V. (2003). *Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica*. Marilde Caribelli.

- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Neves, P. (2016). "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão". Editora RH.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005.). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Dilts, R. (1990). *Changing Belief Systems with NLP*. Meta Publications.
- Dilts, R. (1995). *Strategies of Genius: Volume One*". Meta Publications.
- Dilts, R., & DeLozier., J. (2000). *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*. NLP University.
- Dilts, R., Hallbom, T., & Smith., S. (1990). *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*. Metamorphous Press.
- Einspruch, E. L., & Forman, B. D. (1985). Observations Concerning Research Literature on Neuro-Linguistic Programming. *Journal of Counseling Psychology*, 32.
- Ferreira, J. M.; Neves, J.; Caetano, A. (2011). "Manual de Psicossociologia das Organizações". Escolar Editora.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Grinder, J., & Bandler, R. (1979). *Frogs into Princes - Neuro Linguistic Programming*. (p. 219). Real People Press.
- Guazi, T. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas v.2 . *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, v. 2.
- Keyton, J. (2011). *Comunicação e cultura organizacional: Chave para compreender a experiência de trabalho*. SAGE Publications, Inc.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology a step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications Ltd.

- Kumbakonam, U. R. (2016). *Barreiras de Comunicação*. VEDA'S.
- Kunsch, M. M. (1995). *Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil*. São Paulo: Edicon.
- Martentent, C. G. (2018). *Coaching com PNL*. PActon.
- Quaresma, V. B. (2025). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1997). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rappot, R. (1982). *American Anthropologist* (Vol. 84). Universidade da California.
- Rego, A. (2013). "Comunicação pessoal e organizacional". Edições Sílabo.
- Rei, J. E. (2002). "A Comunicação Estratégica". Estratégias Criativas.
- Robbins, A. (2015). *Desperte o Gigante que há em si*. Lua de papel.

Apêndice I – Transcrição das Entrevistas

Entrevistado 1 – Inês

C (Catarina)- Bom dia, vou-te pedir autorização para por o vídeo a gravar está bem?

I (Inês) – Bom dia, sim.

C- Vou iniciar então a entrevista, começando por questionar que curso é que fizeste, apesar de eu já saber qual é... mas pronto cá registado curso é que fizeste há quanto tempo é que o concluíste

I - Então, o curso foi Imagem médica e Radioterapia e conclui em 2020 ou seja, à 3 anos.

C- OK, na altura porque que escolheste esse curso? ou porque é que o fizeste? porque eu sei que não foi bem uma escolha, não é?

I – É , então eu sempre quis um curso na área da saúde pronto inscrevi me em várias opções e depois acabei por entrar em imagem Médica e Radioterapia.

C- E tu agora estás no primeiro emprego, e há quanto tempo tem que iniciaste mais ou menos?

I – Sim e estou à menos de 1 ano.

C- Na altura, antes de entrares, quais eram as tuas expectativas? Ou seja, antes de entrares para para empresa I?

I - Para ser sincera, não tinha grandes expectativas. O objetivo era entrar no mercado de trabalho, numa clínica, num hospital, no que fosse. Exercer, experimentar o curso.

C- Sentias-te preparada?

I -Mais ou menos porque nós também como tivemos aquele final, que havia covid e perdemos um bocadinho da parte do estágio, e isso faz toda a diferença. Não me sentia totalmente preparada não.

C - Pensavas nos imprevistos podiam acontecer lá?

I – Ah sim claro! Sendo o primeiro emprego uma pessoa tem sempre receio.

Tudo pode acontecer porque não tens experiência. Mas pronto foi-me dada a oportunidade de andar sempre acompanhada, de ter um acompanhamento inicial então foi bem tranquilo.

C- Então agora no sentido de que quando já estás no trabalho principalmente naquela fase mais inicial e sendo esta tipo toda uma experiência nova, não é... A realidade é que não tinhas tanta experiência na altura. E comparando com os teus colegas em que eles já estavam todos envolvidos no dia a dia, porque é o dia a dia deles. O que é que tu sentiste nessa diferença?

I - Nosso caso confiança a fazer as coisas. Por exemplo no início uma pessoa tem sempre

duvidas e está sempre a quer confirmar se está bem. Claro que quando uma pessoa tem mais experiência E os teus colegas à tua volta são o teu suporte. Em que no início estamos sempre a questionar sobre se estamos a fazer bem, e eles já estão numa fase em que estão confiantes no trabalho deles.

C- Nessa fase inicial, alguém te esteve a acompanhar?

I – Não. Inicialmente, quando entrei, o que me foi pedido especificamente foi que o que era necessário para aprender a fazer ressonância. Então tive um mês, um mês e meio, só ao lado da pessoa que estava destacado na Ressonância a aprender a fazer ressonância, para depois assumir sozinha. Mas tive um acompanhamento inicial.

C- E essa formação adequou-se à realidade do teu dia a dia?

I – A formação basicamente era acompanhar diariamente quem lá estava. Estar lá a ver como se faziam os exames e todo o processo de fazer os exames. Que me questiones se atualmente estou confiante do meu trabalho? Sim estou. É totalmente diferente, ensinaram-me a fazer. Mas existem sempre algumas lacunas porque os meus colegas também são novos. Quem me ensinou a fazer ressonância foram colegas novos que não são as pessoas mais experientes. Então transmitiram-me aquilo que sabem. Depois a confiança também se vai ganhando com o tempo e tu própria a fazeres os exames, e comesças a aprender com os erros, com os médicos é mesmo com o tempo. Mas sim, a formação inicial foi útil.

C- Das barreiras que pensavas antes de entrares, sentiste na realidade alguma? Ou apareceu-te alguma? Qualquer barreira ou imprevistos no teu dia a dia?

I – Houve alguns momentos, e atualmente ainda há situações novas fora da caixa e tu não estás confiante em relação a isso. Claro que naquele momento tu ficas nervosa e não sabes bem o que vais fazer como qualquer outro trabalho. Aparece uma situação nova e depois tu ficas “e agora o que é que eu faço?”, mas há sempre um suporte por trás e há sempre a quem pedir ajuda... E acho que falar, pedir ajuda é a melhor forma para obtermos o que queremos... Caso contrário vamos ficar sempre na dúvida.

C- Então nessas situações mais de stress, tinhas a quem recorrer. Para superar essa barreira acabavas sempre por pedir ajuda...

I – Sim, há sempre a quem recorrer... Aquilo é uma equipa portanto há sempre a quem perguntar... Se te vão ajudar (risse) é uma à parte...

C- Então já que estamos a falar das pessoas, antes de entrares tinhas alguma expectativa do teu ambiente de trabalho?

I – Os sim, uma pessoa idealiza sempre que vai correr tudo bem... Eu tenho noção que é

como um lugar qualquer, há personalidades com que tu vais lidar e não te dás tão bem. Mas sendo um trabalho, para mim, o papel principal por muito que não te dês tão bem ou não gostes tanto daquela pessoa, o foco principal é interajuda, aquilo é uma equipa, está toda a gente para o mesmo, ou deveremos estar e claro que isso é sempre uma coisa que ao início... Vou eu para ali nova, no meio de tantas pessoas... Mas depois acabas por te adaptar...

C- Se te transportasses para o teu antes de entrar como imaginavas o teu dia a dia entre os teus colegas?

I – Não pensava muito nisso... Achava que ia ser igual ao estágio, tinhas um colega de turno que estava lá para fazer o mesmo que eu, e que nos íamos dar bem, se não tínhamos o mesmo objetivo que era fazer o trabalho. Agora claroque existe sempre aquele receio das coisas não correrem bem, de não percebermos os termos logo, de não sermos rápidos, de falhar. E mesmo agora estás a lidar com várias situações ao mesmo tempo, de grande responsabilidadee queres sempre um trabalho bem feito, e as vezes por teres algumas lacunas de conhecimento, e temos porque somos inexperientes... À ali algumas barreiras e receios. Um exemplo prático, às vezes a falar com médicos não ter o conhecimento preciso do que eles estão a falar. Porque eles estão habituados a falar para técnicos mais experientes, e ao início para mim tinham de me explicar tudo... Tudo o que precisava... E sim, aí existia um certo stress e nervosismo por não ter todo o conhecimento necessário para estar a exercer determinada função.

C- E com os teus colegas diretos? Porque os médicos colocam-se num patamar diferente, claro que alguns que são tranquilos... Mas com os teus colegas?

I – No início, ainda em formação eu passava muito tempo só a observar. Eles explicavam-me “olha aqui tens de fazer assim....”, depois comecei a interagir com o doente, mesmo na máquina, eles iam-me explicando... Eles deram-me abertura para perguntar o que tinha a perguntar... Não houve assim nenhum assim nenhuma situação.... Acho que dentro do que sabiam tentaram-me transmitir ... Os meus colegas, ou seja, quem lá estava diariamente.

C- Sempre que tiveste alguma dúvida, sempre te deram feedback?

I – Não te vou mentir, á colegas que te dão mais abertura e são ais recetivos... Porque eles estão as receber uma pessoa nova, que não sabe nada no fundo, que está a aprender do início... Há aqueles que são mais recetivos, outros nem tanto... Mas não houve nada que eu possa dizer que correu mal... Foi correndo, fui-me adaptando...

C- Quando estavas com aqueles que eram menos recetivos, sentiste aquele *deadline* de “já fiz questões de mais por hoje”?

I – Não, nunca senti nesse sentido... Senti é que não queriam explicar, não era no sentido de

eu estar a questionar demais. Era mais em termos de personalidade...

C - E a forma como te respondiam? Qual a grande diferença entre os formadores, uma vez que nunca era o mesmo...

I – Variava com os feitios das pessoas... A realidade é que tu te ligas, se calhar, mais com uma pessoa que outra e então acabas por ter mais confiança, então acabas por perguntar mais... Se uma pessoa te dá mais abertura, tu vais ganhar mais confiança e vais acabar por perguntar mais... Se calhar se for uma pessoa um bocadinho... E uma pessoa no início, eu falo por mim, sou bastante desconfiada, então ao início sou mais caladinha e vou vendo com quem estou a lidar e ver “este posso perguntar mais”, me dão mais à vontade ou não... É adaptar, mas perguntava! Independentemente de com quem estivesse tentava tirar as dúvidas e era-me explicado. Claro que as pessoas são diferentes e era-me explicado uma vez de uma forma e outra vez de outra...é mesmo assim.

C- E quando te explicavam? Disseste-me que as vezes um explicava de uma forma e outro de outra, mas então havia alguém que explicava melhor...

I – Eu não digo que melhor, maneiras diferentes. Depois tu no trabalho as pessoas... é assim o objetivo final é o mesmo, as pessoas é que têm maneiras diferentes de fazer e cada um acaba por se explicar à sua maneira... Eu faço assim, aquele faz de outra forma e tu acabas por ganhar o teu próprio jeito de fazer as coisas... Vais vendo este faz assim, vou aproveitar isto e isto... Aquele faz assim e aproveito isto...

C- E tu percebias sempre aquilo que te diziam, mesmo aquelas pessoas mais compiladas...?

I – Sim... Sim, sim... E perguntava... Se não percebesse acabava por perguntar “preciso de ajuda nisto.” Mesmo que já tivesse visto...

C – A tua superação nas tuas dúvidas foi sempre perguntar, independentemente de quem estava lá e sempre te foi dado...

I – Sim..

C – Vamos supor que eu entrava agora para a radiologia... Que conselhos me darias? I – O conselho é, prepara-te antes, estuda, porque isso ajuda sempre... E depois estar lá com capacidade de te adaptares, ao ambiente, às pessoas... Ter um espírito dinâmico... De ser proativo com as coisas... Tenho dúvidas vou perguntar isto, querer saber... E depois ter paciência, porque Às vezes o dia não corre bem mas no dia a seguir pode correr... Portanto tudo acaba por endireitar... C- Imagina que eu tenho uma pessoa que me vai formar e é muito rude... O que é que me dirias? Não estou a dizer rude no sentido de uma pessoa má, apenas uma pessoa mais fechada...

I – O melhor conselho que te daria era “retira o que essa pessoa te pode dar de bom, os

ensinamentos que te pode dar de bom...o resto é o resto...” Se chegar a nível de ser mesmo mal-educada e haver conflito aí já tem de haver outras proporções... Mas se for apenas daquelas pessoas mais fechadas, resmungonas, que não estão bem com a vida Aproveita o que têm de bom... Porque é assim, tens sempre a aprender alguma coisa com as pessoas, portanto...

C- Vamos só supor que a pessoa já disse 2 vezes a mesma coisa e mesmo assim eu não percebi nada... E eu quero perguntar uma terceira vez...

I – Eu pergunto uma terceira vez (risos)... Porque imagina, se estas naquele stress e tens mesmo dúvidas em relação a isto, eu acho mesmo que eu não consigo e preciso mesmo de ajuda, eu peço... mais vale a coisa ir bem feita, ficar o trabalho bem feito, do que eu ter vergonha de perguntar porque aquela pessoa é chata... Aquilo é um trabalho, é para se ajudar, é para ficar bem feito, se é duas ou três vezes, pergunta-se a mesma coisa...

C- E tenho de questionar algo a um médico, aqueles com aquele estatuto...

I – Fazes o teu trabalho, o teu trabalho implica com o deles... Portanto é questionar, se esta ou não bem feito, se não estiver ele que diga em que podemos melhorar e vai-se melhorar...

C- Das o teu próprio feedback é isso?

I – Te garanto que se tiver mal feito ele vai-te dizer, portanto...

C- Uma curiosidade, alguém já te deu um feedback positivo? I – Assim positivo, sim porque eu peço. C- E por iniciativa deles?

I – Não me lembro de nenhuma situação... Para te ser sincera, quando eles não me dizem nada é bom sinal, é porque está bem feito (risos). Mas é mesmo assim, porque imagina o teu objetivo é que aquilo fique este bem feito.. Porque se eles estivessem sempre a dizer que aquilo está bem feito...

C- Sim mas numa fase inicial em que fazes uma coisa completamente sozinha, o teu formador está ao teu lado, sabe bem ouvir um “isso bem, isso mesmo”

I – Sim, mas também acho que eles não têm bem a noção que é a primeira vez que estás a fazer aquilo sozinha, então acho que aquilo nem lhes passa.. Mas quando lhes pergunto eles dizem... “isto aqui não está tão bem” ou “isto sim está bem, não tenho nada a dizer” Já aconteceu isso, de eu pedir por estar a fazer um exame pela primeira vez sozinha, e dizer “é a primeira vez, se tiver alguma coisa mal diga-me onde posso melhorar” e as pessoas dizem-me...

C- Na tua perspetiva, o teu local de trabalho superou as tuas expectativas?

I – Superou sim, acho que inicialmente quando vais para o mercado de trabalho, ou para o

primeiro emprego, claro que tens sempre alguns receios (ambiente, tudo o que o teu trabalho envolve), mas sim acho que após alguns meses acho que superou as expectativas... Acho que neste momento está tudo tranquilo, acho que estou adaptada ao trabalho em que estou...

C- Imagina, os teus colegas era a tal situação, chegas lá, bom dia e boa tarde... Eu sei que nem sempre o ambiente é bom mas é razoável, dão-se todos bem, há entreajuda...

I – Sim, não te vou mentir... Depende das pessoas é como outro sitio qualquer, é como na escola... há umas pessoas que te das melhor outras que te das pior e há que aquelas pessoas que te te das mesmo bem, que gostas de trabalhar com essas pessoas, que gostas de fazer turnos com essas pessoas. Porque sabes que vai correr bem... Tu ate podes saber uqe vais ter um turno horrível, mas sabes que vais estar com aquela pessoa então tu sabes que tens suporte digamos assim... é uma equipa!

C- Aqueles que não te das tão bem, é daquelas pessoas em que nunca houve atrito, mas as personalidades não encaixam...

I – Sim, sim...

C – Essas pessoas, a comunicação com essas pessoas, ou seja as barreiras com essas pessoas achas que deve-se a quê? Ela não te percebe ou achas que ela não consegue perceber o teu lado...

I – Não, não.. acho que é mesmo uma questão de feitios, não tem nada a ver com a parte da comunicação... não acho que seja isso... Acho mesmo que é uma questão de feitios...

Entrevistado 2 – Mariana

C (Catarina)- Que curso é que fizeste e há quanto tempo é que o concluíste?

M (Mariana)– Eu tirei economia que terminei em 2021, e depois tirei o mestrado em Marketing, que acabei o ano passado (2022).

C- E o que te fez tirar o último curso?

M – Eu desde o secundário que queria fazer marketing porque achava que ia gostar mesmo, o meu pai trabalha na área, e eu gostava de desenvolver essa área, mas não senti que cá no Porto, ou mesmo em Portugal existisse uma licenciatura que me dessem bases fortes, na minha perspetiva para conseguir subir e ser uma pessoa de interesse na área, não ser só mais uma. Então eu fui para economia, mas sempre tive em mente que ia tirar o mestrado em marketing. E quando surgiu a oportunidade, eu fui pesquisando algumas universidades, e cá em Portugal também à mestrados em marketing bons, só que como não tinha feito nada fora queria juntar um pouco os dois. E pronto, o marketing teve lá desde sempre porque junta a minha parte mais analítica com a minha parte de trabalhar com pessoas e perceber um bocado com as pessoas... E ir para Barcelona foi desafiar-me e tive a oportunidade de ir.

C- E quando viste para Portugal ingressante no teu primeiro emprego, e há quanto tempo é que iniciaste?

M – Eu comecei o meu estágio em setembro do ano passado na empresa onde tirei o meu estrado no ano. Portanto foi uma oportunidade ótima. O estágio durou nove meses, e no fim do estágio eu fiquei e estou em contrato efetivo desde junho até à data de hoje, sempre na mesma equipa com desafios diferentes, portanto 3 meses.

C- Então, antes de iniciares a tua atividade profissional, quais eram as tuas expectativas em relação ao teu trabalho, ao desempenho do teu trabalho, do que ias fazer? O que é que tu pensavas?

M – Eu tive não tive bem um match das expectativas com o que ia fazer do que aconteceu efetivamente. Porque eu quando me foi proposta a oportunidade, o que me deram a entender foi que ia fazer, certo com análises de mercado e ajudar a desenvolver em análises de mercado, mas também que ia desenvolver o projeto com o qual eu fiz a minha tese com eles. Que era um projeto específico que eles estão a implementar. E o que aconteceu foi que eu fui para uma equipa que não era bem isso, é uma equipa de apoio ao negócio, que também é interessante, mas acabei por fazer muitas análises e *reporting* para a equipa depois ver, e não tanto a parte ativa que eu agora tenho... Mas se calhar era por eu ser estagiária e ainda estar a aprender e não me colocaram tanto nessa posição. Porque eu sinto que agora já é um pouco diferente, já me perguntam mais a minha opinião e já falamos um bocadinho mais, já me perguntam o que é que eu acho ou não o que devemos avançar... Mas na altura, no início fiquei um bocado desiludida por não ir trabalhar mesmo com o meu trabalho da tese. Isto porque não estava na à espera, eu tinha umas expectativas diferentes e não pensava sequer em que as coisas não fossem correr como eu esperava. Mas por outro lado houve coisas que me surpreenderam, que fizeram match com o que eu estava à espera, não tanto com as minhas metas diárias, mas por exemplo, eu na altura tive de escolher entre propostas de emprego e uma das decisões com o que eu fiz para ir para a empresa M tem a ver com o ambiente que esperava que a empresa tivesse e com a qualidade de vida mesmo com o equilíbrio entre... Porque eu vejo amigos meus que vão para consultoras e não têm vida e não queria nada disso.... Queria um equilíbrio... E nesse especto houve um match muito bom com as minhas expectativas e com o que acontece. Porque a empresa tem um ótimo ambiente. E há muita preocupação com essa parte. Essa parte foi um *match*...

C- E estás agora a falar um bocado do ambiente de trabalho, qual era a tua expectativa antes de entrares para a empresa M? Porque tu não conhecias a empresa M?

M – Eu não conhecia... Eu tinha uma expectativa de ser um ambiente mais relaxado que uma consultora, mas não tão relaxado ao ponto de uma *Start Up*. Ou seja, ser sério nos trabalhos, mas nas pausas ia ser sempre mais animado... Como a marca em si está muito ligada a

amizade e descontração eu senti que ia se ver na cultura da empresa... E viu-se! E não sei... Depois eu acho que as pessoas são muito disponíveis e era uma coisa que eu já estava a contar... Não do nada, eu não achava isso do nada. É porque no recrutamento, nós tivemos contacto com diferentes pessoas de diferentes áreas e deu para entender que eram todas pessoas muito *friendly* e que estavam todas ali para ajudar e eu idealizei que o ambiente seria um bocadinho assim, mesmo durante os projetos achei que as pessoas iam estar lá motivadas e quer ajudar e depois as pessoas todas que conhecemos estavam lá à anos e anos... E na minha cabeça eu tinha bom ambiente e as pessoas davam-se todas bem... Não havia aquele constrangimento de “não vou passar ali” ou “não quero passar por aquela pessoa ou por aquela equipa” e realmente viu-se isso... Eu se precisar de ajuda vou falar com um diretor, com um manager ou com um técnico ou um estagiário e a reação vai ser toda a mesma.... Vão todos ajudar... Sempre foi assim...

C- Ou seja, não existiam qualquer barreiras nem obstáculos a nível de ambiente... Na tua cabeça tu pensavas “eu e os meus colegas vamos dar-nos todos bem, mas se calhar vou ter algum desconforto em falar com algum superior meu ou com algum colega mais velho.”

M- Não, eu não senti... Eu tive a minha entrevista final com o meu diretor, não o meu manager (superior direto) e ele foi logo estava *super* à vontade durante a entrevista. Então eu não senti que ia ter assim grandes barreiras.... Claro que se formos falar da comissão executiva, administração... Aí eu teria algum constrangimento em falar... Mas acho que aí é normal... Mas com pessoas que falo diretamente, o meu diretor e o meu manager direto, nunca tive esse receio. Porque desde a entrevista que foi tudo muito... Não sei... Eu na entrevista não senti que estava a conversar com o meu chefe. Estava a conversar com uma pessoa que me estava a conhecer melhor. Claro que antes da entrevista estava sempre “será que ele vai ser mais tenso ou mais relaxado?!” mas a entrevista correu tão fluida, tão bem que eu a partir daí nunca pensei “ah, não posso falar porque é meu chefe”, não, por acaso não.

C- Como é a interação entre vocês, entre colegas? No vosso dia a dia

M – Eu com a minha equipa, que é com quem eu trabalho mais, é *super* normal ... É como se eu tivesse com os meus amigos.... Claro que não é com os meus amigos ao ponto de “mandar bocas”, mas é um à vontade muito grande ... Por exemplo na minha equipa só eu e outra rapariga e eu e ela damos-nos muito bem (ela tem perto da minha idade) e depois temos um senhor, o Lucas.... Eu não o trato por senhor, trato por Lucas. Mas é um senhor que já tem os seus 60, mas ele fala connosco como se fosse da nossa idade ... Coisas como eu levanto-me e questiono “Quem quer tomar café?” para o *open space* todo (aquilo é um espaço amplo) e eu direciono-me para a minha equipa, mas por exemplo as pessoas da equipa ao lado dizem “ah,

vamos tomar café” ... Então é mesmo bom ambiente... E se tiver “empancada” em alguma coisa, “olha posso tirar uma dúvida?” e responde “claro” e ficamos ali a falar sobre o assunto... Fazemos pausas para o café... Almoçamos sempre juntos quando almoçamos na empresa... Normalmente é sempre a nossa equipa e outra que se senta ao nosso lado, fazemos as nossas brincadeiras, gozamos todos uns com uns outros e é um ambiente relaxado... Não é aquela tensão... Porque por exemplo eu fiz um estágio muito curtinho na Sogrape, e aí quando eu almoçar com as pessoas do escritório eu sentia aquela coisa de “eu vou almoçar só com esta pessoa... se calhar não... Se calhar prefiro...” aqui já não, se eu tiver de ir almoçar só com o Lucas ou só com a Marta, não interessa, é supertranquilo... Se eu tiver de ir almoçar só com o Rui, que é o meu diretor que eu não tenho assim tanto contacto porque não surge... Eu vou sem problema... No outro dia fui almoçar com um colega meu (não faz parte da equipa) e ele veio tomar café connosco e tivemos lá um bocado e foi supertranquilo.... Estivemos a falar de coisas aleatórias, fisioterapia e kitesurf, nada a ver com trabalho... E o ambiente é assim... Eu sei que há áreas na empresa que não é 100% assim, qualidades e produções... A parte industrial mais... Mas a parte administrativa, o contacto que eu tenho, porque eu não tenho grande contacto com a outra parte.... É toda assim...

C- Então a nível do emprego, vamos só voltar atrás um bocadinho, mesmo do desempenho da tarefa... Já no trabalho sentiste falta de experiência?

M – Eu senti que foi tudo fluido... O meu orientador, que agora é meu manager na altura ele deu-me logo um enquadramento e incluiu-me sempre... A primeira coisa que ele fez foi pôr-me a falar com todas as pessoas com quem eu ia trabalhar no projeto, para elas me explicarem o que eles faziam, qual era a visão delas.... Imagina o country manager em Africa... O que acontece em Africa, qual é a situação... Eu vim logo muito contextualizada, claro que havia pontos que sentia que ia recorrer porque não estava nos fluxos do dia-a-dia, porque é normal... Mas nunca senti tipo “sou estagiária e não sei fazer isto...” Mastambém sempre senti à vontade para perguntar, nunca me senti desconfortável com isso.... Senti mais o contrário, tipo eu e o meu manager somos opostos a nível de trabalho. No sentido em que, ele é *super* picuinhas e é mais de estar tipo calmo, mesmo a nível pessoal ele não gosta de fazer coisas com muita gente, não gosta de ir para a praia com muita gente.... Gosta mais de estar na dele. Eu não sei se no teu mestrado falam numas coisas que são as cores: amarelo, vermelho e azul... Nós fazemos esse teste quando entramos na empresa e ele é verde e azul dominante e eu sou vermelho e amarelo.. Isto é tipo ele é introvertido, relação um a um, ele não é tanto de ir em grupo, mas sim só com uma pessoa.... E eu sou o oposto, dinamismo, andar para a frente, impor... E ele não é nada assim... Por exemplo uma coisa está mal,

e ele vai lá justifica-se... Para ele custa-lhe dizer “está mal” ... Eu já sou diferente, sou capaz de dizer “não pode ser assim” percebes? Então houve ali uma fase em que eu seja um pouco mais produtiva em algumas tarefas do que ele está a contar... Porque como ele é mais analítico, perde mais tempo nessa parte. Então eu tive

ali fazes que senti um bocadinho que não tinha muita coisa para fazer Porque ele ia-me dando tarefas que eu acabava em tempos que ele não estava a contar que eu acabasse percebes? Agora já está um bocadinho melhor... Mas tipo eu durante o estágio às vezes sentia isso... Por exemplo eu fazia *dashboards* no *Power BI* e ele não sabia mexer muito bem com a plataforma na altura, então ele achava que aquilo demorava muito tempo e eu havia *dashboards* que eu fazia num dia... Então ele dizia-me “para já não tenho nada para te dar”. Mas agora já está a haver mais um equilíbrio. Mas senti um bocadinho isso no início.

C- Estavas a dizer que ele nessa fase inicial ele praticamente de deu formação...

Ou não? Tiveste alguma formação?

M – Não, não tive nenhuma formação específica... Ou seja, ele fez-me uma contextualização da empresa, como é que é: nós no programa de estágio nós começamos por dar uma volta a empresa toda, ou seja passamos pela área da qualidade, produção e assim. E quando juntamos à equipa (foi aí que eu tive com ele) e aí o que ele fez foi: como o meu projeto ia envolver todos os responsáveis de mercado, eu reuni com cada um deles só para eles me explicarem o contexto e ver. Mas o que eu fiz efetivamente, os reportes que desenvolvi no *Power BI* não tive nenhuma formação propriamente dita. As únicas formações que eu tive foi mais relacionada com a cultura cervejeira, não relacionadas com a minha função.

C- Mas isso é para todos os colaboradores da empresa M...?

M – Sim, isso foi geral, porque o que eles estão a fazer: a área comercial toda está a ter essa formação para vender o produto, para perceberes que tipo de produto é este e saberes o que podes fazer com ele. Mas não tive uma formação oficial, porque por exemplo o Duarte (nome fictício para o namorado a Mariana) quando entrou para a empresa teve uma serie de e-learning que teve de fazer obrigatórios relacionados com a função dele, mas eu não tive isso... C- E agora? No início se calhar eras mais moça de recados, fazias coisas que ele não gostava ou não sabia...

M- Sei lá, *Power BI* foi um bocado... Eles queriam dinamizar aquilo, porque por exemplo nós temos um departamento na empresa só focados a criar *Power BI* para a área comercial, só que eles têm muito trabalho e pronto era para facilitar um bocadinho. Atualmente eles têm uma coisa para os funcionários que é o programa de desenvolvimento, onde tu és avaliado. Eu ainda não entrei nessa avaliação porque tens de ter 6 meses de casa e eu ainda não tenho... Mas és avaliado, posicionado e eles depois dão-te formações que acham que vão ajudar. Por

exemplo se tu disseses que tens interesse no futuro em liderar uma equipa, ou mesmo eles se acharem que tu tens potencial para liderar uma equipamesmo que não o digas, provavelmente vais ter ali uma formação de liderança ou gestão de equipa, ou uma coisa assim... Mas se vierem que tu tens um perfil *super* analítico e queres desenvolver essas capacidades, se calhar dão-te uma formação desse género. E recentemente eles deram acesso a uma plataforma que é o *coursera* que é uma plataforma de formações que dá certificações e tu podes fazer o que quiseses e tirares o que quiseses desde que tu termines, por exemplo se começares muitos cursos e não os acabares eles chamam-te atenção, mas se fizeres tudo direitinho e os concluíres não à stress... E aí eu tenho aproveitado um bocadinho, já que tenho acesso tenho feito bastantes formações a nível de capacidades técnicas, de programação e assim, e coisasque eu faço no meu dia a dia para me ajudar... Mas não é obrigatório percebes? As obrigatórias são as que estão dentro do plano de desenvolvimento, isto étudo opcional que também depois conta para as horas de formação. Mas é opcional.

C – Mas essas formações para eu perceber um bocado melhor, imagina que elesvêm que tens capacidade para futuramente, curto ou medio prazo para lideraresuma equipa e dizem-te “Mariana vais ter uma formação de liderança”, dessaformação sabes como é que funciona? Se são várias pessoas a dar, se é só uma? M- Depende, eu sei que os objetivos de plano que eles fazem eles não te dizema ti. Se eles acharem que tens perfil para ser a diretora da empresa, eles não tevão dizer isso, vão dizer “o teu plano de formação este ao é este, achamos que se enquadram nos teus objetivos e com o teu potencial” e eu sei que há formações que são presenciais na empresa e é um formador a dar e está lá umasemana por exemplo, uma coisa assim. Sei que há algumas formações que sãoon-line... Agora eu não sei se há formações se são dadas por oradoresdiferentes... Mas acredito que haja honestamente, porque eu sinto que háalgumas formações, por exemplo dentro da liderança há uma serie de tópicosque faz sentido terem pessoas diferentes... Mas isso eu não tenho a certeza.

C – Eu ia questionar se a formação que tiveste era adequada para o teu trabalho mas uma vez que não tiveste uma formação exata, esta pergunta vai ficar umem vão...

M – Pois...

C- E a nível de barreiras? Ou seja, imprevistos, qualquer tipo de barreiras, seja de comunicação... Eu já percebi que o ambiente é tranquilo, mas pode também ser de trabalho mesmo...

M – Duvidas que tivesse à espera de ter eu não tinha porque a nível de trabalho eu não estava à espera de fazer *dashboards* e *Power BI*, isto a nível de tarefas, e estou a dizer isto

porque no início este foi o meu grande foco... Mas por exemplo tive barreias mais numa fase inicial quando eu estava com os *dashboards* porque havia coisas que eu não sabia porque eu não tinha tido formação... E eu na altura fiz estes *dashboards* foi tudo por uma pesquisa individual e auto-ensinamento, com vídeos no *Youtube* e lendo porque eu nuncatinha mexido, pronto. Foi o que resultou para mim, foi difícil e perdia muito tempo a recolher a informação certa, mas foi que fiz, ser autodidata e resultou. Eu senti um bocado de dificuldade porque eu pedia ajuda aos sistemas de informação, porque são eles são os responsáveis por dar o apoio e depois eu sentia que numa fase inicial eles ajudavam, mas depois “diz-me mais isto e não sei que mais” e aquilo demora, não é que eles não queriam ajudar, mas eles estavam sempre cheios de trabalho, mas senti-a entaves e atrasei muitas vezes o meu trabalho por falta de resposta rápida ou em tempo útil... E senti, mais em estagiária do que agora quando tinha de fazer alguma coisa com as áreas industriais, com a produção e qualidade... Eu não tenho muito contacto, mas já tive algumas coisas com eles e quando era eu era um bocadinho ignorada, mas quando era o meu chefe a falar eles já falavam comigo... Já tinha resposta quase imediata... Então era isso que fazia quando tinha alguma dificuldade de respostas ou assim, recorria ao meu manager. Porque eu estou a fazer uma coisa que eu acho que não é assim tão... Tipo eu estou a reportar diretamente ao manager... E normalmente o que acontece é que os técnicos superiores (que é onde eu estou) reportam aos Gestores, que repostaram ao manager, que depois repostam ao diretor.... Pronto a minha equipa como é um bocadinho diferente, reposto diretamente ao manager e, se calhar, por ele ser manager, as pessoas facilitam mais as coisas...

C- Mas agora pós estágio?

M – Sim, mas no estágio eu também reportava diretamente ao manager....

Simplemente o meu nome não era técnico superior, era estagiária, trainee..

C- Então sentiste essa situação hierárquica no início principalmente...?

M – Senti... E não pela minha área percebes? Foi só mesmo quando eu tive de trabalhar... Por exemplo eu precisava de alguma informação da qualidade por causa de algum material, ou qualquer coisa assim... Nós temos o edifício administrativo e o edifício industrial da produção, onde está a qualidade e a produção... E são edifícios diferentes.... É estranho porque a empresa é a mesma, mas o ambiente é diferente percebes? E sempre que eu tinha de comunicar com este edifício da produção e qualidade e tudo mais sentia que quando era da minha parte.... Claro que tens uma ou duas pessoas mais acessível, mas regra geral, se eu precisava de falar com alguém, se fosse de mim ou demorava imenso tempo a ter a resposta ou não tinha resposta, ou se fosse...

C- Mas tu ias mesmo lá, fisicamente?

M – Não.... Era remoto. Físico tu não vais muito porque eles lá na qualidade têm a zona dos laboratórios e tu não podes entrar... E na produção não podes mesmo entrar sem o equipamento de proteção... Portanto eu fazia muito remoto... Além de que eles são um bocadinho chatos com o barulho e tudo, porque eles já têm os barulhos todos da produção.... Pronto então era mais remoto que presencial... Mas só senti nesses casos porque por exemplo, tudo o que eu tinha de fazer com logística, que é com o edificio normal, transportes e tudo mais eu falava diretamente com os manegares e eles respondiam e eram todos mais acessíveis, mas pronto sentia um bocadinho nessas áreas a hierarquia Mas pronto como eu não fiz muitos trabalhos não senti muito... E depois tive uma complicação com outra trainee...

C – Então. ?

M – Porque embirrei com ela... Não é embirrei com ela C-
Trabalha contigo agora?

M- Não ela foi para lisboa... Ela teve cá no Porto. Mas foi um bocadinho comum problema Não foi com o meu trabalho do dia-a-dia, nós temos um programa de inovação dentro do programa de estágios, mas fora da tarefa do dia-a-dia... E ela era da minha equipa e o que surgiu ali mais atrito... Com uma delas...

C – Quantos vocês eram?

M – Eramos 5. Eu, uma rapariga da informática, uma rapariga do BIC que é lá responsável dos dasbords que eu estava a dizer da comercial, um rapaz da qualidade e uma rapariga da produção...

C – Mas vocês trabalham em conjunto, de certo modo ou não?

M – Na tarefa do dia-a-dia não, mas para o projeto de inovação sim... Porque imagina, nós tivemos o projeto de inovação e até aí foi mais ou menos ok, porque não tinhas de fazer nada... Era uma pesquisa para fazeres uma proposta... Mas depois quando apresentamos à administração executiva eles quiseram implementar e foi aí que surgiu algumas complicações Foi fixe (sorri) mas tínhamos mesmo de alocar tempo do teu dia a trabalhar

naquilo... Não era só mandar bitaites e esperar que acontecesse... E alguns eventos eram ao fim-de-semana então tinhas de ir para lá ao fim-de-semana e Às vezes um bocadinho fora de horas para organizar tudo... E por exemplo, eu, a rapariga dos sistemas de informação e o rapaz da qualidade estávamos sempre lá, e estávamos a cumprir e entreajudávamo-

nos....

Enquanto as outras duas desapareciam um bocadinho do mapa Não respondiam, apareciam nas reuniões, mas não sabiam o que estava a acontecer... E havia uma delas que eu acho que era mesmo da personalidade dela e que tinha alguns problemas de comunicação... E pronto nunca houve assim nada de outro mundo... Com a outra rapariga é que houve muito choque porque ela respondia, e houve ali um choque porque houve falta de dedicação. Porque quando estás na faculdade ou no secundário e tens alguém no teu grupo que não trabalha, é um bocado chato, mas que se lixe E depois tu estás no trabalho já não podes dizer “que se lixe, elas fazem trabalho por mim” ... Acho que tem de haver aqui um ponto... E depois isto transparece um bocado para as pessoas fora da equipa Porque, por exemplo, a chefe dela, direta dela, em vez de lhe perguntar a ela sobre coisas do projeto, vinha-me perguntar a mim... Que eu nem sequer estou na equipa dela... E depois começa-se anotar para fora, mas para tu perceberes o nível dela as pessoas de fora apercebiam que ela não sabia o que se estava a passar... Edepois isso criava muito choque porque ela queria ter os louros, e queria aparecer na figura e depois havia ali pontos que chocávamos um bocado... Mas foi a única pessoa na empresa que tive assim um choque, fora isso... (abana coma cabeça de um lado para o outro) foi tudo ok...

C- Quando estavas de choque com ela. Desculpa por o dedo na ferida, sentiste que houve barreira de comunicação em si ou...

M – Eu senti que era muito clara no que estava a dizer porque o resto da equipa percebia, mas senti que ela não queria perceber... Não sei se ela não queria perceber ou se ela não estava nem aí... Porque por exemplo nós estávamos em reuniões e ela estava a ver casas no Porto para alugar e estava eu a falar de um assunto, por exemplo “temos de pedir um orçamento para isto, temos de ir à orçamentação...” e ela falava, interrompia para dizer “olhem sabem se a Boavista é um sítio bom para viver?” tipo, cenas deste género...

C – Dessa não estavas à espera... Empresa M nem no mundo empresarial... Porque depois se tivéssemos alguém da empresa que não fosse do grupo lá, ela tentava mostrar, fazer e acontecer e às vezes eu até deixava porque ela encaralhava-se toda e as pessoas percebiam... Mas foi assim o único entrave grande que eu tive de comunicação, porque depois era um bocado frustrante... Mas não sei se era ela que não queria ouvir ou ela estar completamente *OFF*...

C- Tirando isso... No teu dia-a-dia consegues tirar duvidas, ter feedback e dar o teu feedback? Porque também é importante dares o teu feedback...

M – Sim... Por acaso eu não tenho problemas nesse aspeto... Porque o meu manager, quer eu

esteja em remoto quer eu esteja lá, é supertranquilo... No fim do estágio nós tivemos de fazer uma apresentação à comissão executiva, e uma das coisas que eu disse que achava que faltava nos trainees eram as sessões de feedback porque nós não tínhamos sessões de feedback... O meu orientador ia-me dando assim algum feedback, mas não era nada formal, eram cenas pequenas... E depois de eu dizer isso na comissão ele sentou-se comigo e estivemos a falar um bocado e ele esteve-me a dar algum feedback mais concreto e desde aí que eu noto que ele é mais preocupado em dar-me feedback... Ainda a bocado ele estamos a fazer um trabalho e ele estava a dizer “olha acho que isto está bem no entanto eu sei que tu és muito boa a pegar em grandes volumes de informação e trabalha-la estrutura-la, mas tens de resumir um bocadinho mais e ser mais direta, não colocares toda a informação que recolhes. E ele vai dizendo, e depois eu vou-lhe mandando e digo “o que achas assim? Tentei ser mais resumida” e depois pergunto por exemplo a Marta que ela se senta ao meu lado e eu pergunto-lhe mais coisas.

C- A Marta é tua colega, mas já estava lá ou foi trainee?

M – Não, ela já está lá à 6 anos e é minha colega de secretaria. E eu questiono-lhe “se eu te apresentasse isso tu percebias?” e ela diz-me que sim por exemplo, depois eu também tento fazer as melhorias com base no feedback que me dão... C – Na altura, estavas-me a dizer que era raro teres feedback... Nunca te sentiste abandonada?

M – Não (risse) porque imagina eu não recebia feedback formal... Porque quem é efetivo na empresa tem 4 sessões de feedback formal anuais, obrigatórias... Em que tu te sentas com o manager e tu dizer o que melhoraste ou não nos últimos 3 meses e visse versa: “o que eu acho da equipa o que eu acho que ele fez bem ou mal” Nós, os estagiários não tínhamos, e o feedback que eu estava a ter era tipo “ok, boa esta tarefa está bem.” E não tinha aquele feedback tipo “olha acho que és forte neste ponto, mas podias melhorar naquele”, porque depois eu sentia que como eu tenho esta discrepância, esta diferença de tempo que eu demoro a fazer as tarefas, às vezes eu sentia “será que não está 100% completo?”, porque tu és estagiária, estás lá à pouco tempo e para ti está completo, com a informação que tens está completo, mas o teu manager está expectante e está à espera de ver mais um slide de algum tema que não está ali e por isso é que achou que ias demorar mais tempo... E depois eu mostrava-lhe e ele “não, está impecável, boa” e eu ficava “ok... então não queria mais nada...” mas se ele me dissesse “olha fizeste isto bem, mas se calhar para a próxima demora mais de tempo e em vez de 20 slides põe só 10 resumidos...” que é este feedback que ele agora já me está a dar... Ele não me dava, se calhar, tanto feedback porque ele não acha que o meu trabalho estivesse mau, até achava que o meu trabalho tinha qualidade, mas preferia tê-lo

visto mais resumido, ou mais amarelo, não interessa. Qualquer coisa que ele tivesse mais habituado e que para ele seja mais fácil... Mas como não estava mal ele não me dizia porque acho que ele tem dificuldade nesta parte do ciritíssimo, mesmo que seja construtivo... Que acho que é o que o feedback é. Eu acho que ele tem um bocado de dificuldade, e ele tenta forçar-se a fazer isso... Mas como eu também era estagiária também não quis entrar muito pelo critico... Não sei, não sei bem o porquê... Porque quando eu lhe perguntei ele disse que não queria que me sentisse assim, falamos um bocadinho e ele depois disse-me “acho que és forte nestes pontos, acho que podias desenvolver aqui e ali. Acho que fazes um bom trabalho...” cenas desse género...

C – Então começou a estruturar as coisas para tu também saberes por onde ir... M – Sim, em vez de ser um feedback pontual, ele agora dá-me menos *feedback* mas quando dá, dá um bocadinho mais tempo. Senta-se 10 minutos à minhabeira e “vamos ver isto e isto...” e dá-me aquele feedback normal de todas as tarefas que eu faço, à medida que vou fazendo ele acompanha sempre de perto. C – Uma coisa para eu perceber, a tua função em específico não é replicável? M – Se outra pessoa pode fazer?

C - Quando tu te entras para a tua equipa, tu comes-te a desenvolver uma função que não existia antes?

M – Sim, imagina mais ou menos.... Sim no sentido de não faziam reports em *Power BI* e o meu manager faz coisas parecidas ao que eu faço mas não é exatamente no que me foco... Percebes? Ele faz muito *report* e análise de dados e tudo mais mas estou mais numa vertente de eficiência e entregar dados concretos... A minha posição é uma mistura do que o meu manager faz do que com o que a outra equipa de BI e *analytics*, ou seja quem desenvolve os *dashboards* e *reporting* faz... É tipo um combo que não existia na equipa.

C- Ou seja o teu cargo criou-se em necessidade, ou seja começaste a fazer algumas tarefas, foste melhorando e evoluindo nas mesmas...?

M – Sim, não tive aquela situação de “olha eu faço este *reporting* todos os meses e tu tens de fazer igual...

C- Para terminar, que conselhos ou sugestões darias para profissionais que iniciariam?

M – Alguém que se queira candidatar ou vir para uma equipa do género da que eu estou, uma coisa que eu acho *super* importante é que sejam pessoas dinâmicas, que não fiquem à espera que o trabalho caia e “olha acho que era interessante fazer uma coisa diferente” ... Porque sei lá, há coisas aborrecidas domeu trabalho e há coisas interessantes... e as coisas interessantes muitas vezes vêm de eu pedir mais coisas para fazer, de propor coisas para fazer diferentes, que são um bocadinho mais criativas ou que requerem um bocadinho mais de análise e de interpretação. E também aconselho a que sejam pessoas que estejam um bocadinho à

procura de perceber um bocadinho o que está na “cristada onda”. Como trabalho muito com base de dados e análise de dados, eu diria mais nessa área, mas também em perceber um bocadinho... Por exemplo se vierem para uma empresa de cerveja, perceber um bocadinho do mercado da cerveja, como está a andar ou não está a andar e olhar para o mercado externo e ter interesse nas tendências e nesses tópicos e ler um bocadinho, ir perguntando às pessoas responsáveis... Claro que eu não sei tudo, então vou sempre perguntando às pessoas... Ir parando no corredor e ir tendo curiosidade sobre

outros temas... Eu acho que na minha posição é importante... Porque se não posso cair na parte monótona de fazer o *reporting* e não fazer análise de eficiência e melhorias que se possam fazer no negócio que eu acho que também têm de partir um bocadinho de mim... Não tudo, obviamente, porque quem está lá à mais tempo também há-de de detetar essas coisas, mas às vezes o facto de uma pessoa vir de fora para a minha posição é positivo, porque vê ineficiências que as pessoas que já estão habituadas a fazer não vêem... Portanto eu diria isso, ou seja: ser curioso, ser dinâmico.... Mais conselhos que eu possa vir para a minha posição...

C- Uma questão, tu consideras que poderia ser uma mais valia ter alguém a ajudar-te/compilar com o teu trabalho ou achas que ia ser demasiado?

M – Neste momento acho que não se justifica, porque eu há momentos em que não tenho trabalho... Acontece menos agora, mas por exemplo hoje eu tive um dia muito leve, eu da parte da tarde não tive quase nada para fazer porque os meus projetos todos estão em stand by à espera de respostas e aprovações...

C – Essas respostas e aprovações são por parte de superiores ou outras entidades que trabalham contigo?

M – Neste momento superior... São respostas por parte da administração... Têm de aprovar o processo que eu quero implementar/alterar e os managers levam estes projetos à direcção, numa reunião mensal que há e eu estou à espera dessa aprovação para 3 ou 4 projetos andarem para a frente... Não é direto, agora o que eu acho é que a empresa M tem um departamento de análise de dados e de mercado e de tudo mais mas essa informação não está disponível para todos... Se a empresa quisesse ser mais data driver a nível de decisões acho que fazia todo o sentido de ter mais uma pessoa para estar comigo porque se eu tivesse mais meios, há muitas mais coisas que eu acho que conseguia fazer para implementar melhorias. Agora, com os recursos que eu tenho acho que não. Num futuro sim, neste momento não.

C – Aconselharias alguém a candidatar-se à empresa M?

M – Sim!

C – Porquê?

M – Principalmente se entrarem pelo programa de estágio. Porque primeiro, quando tu entras não entras diretamente para a tua equipa, tens tipo a tua equipade estagiários e essa é tua equipa no primeiro mês... E isso é ótimo porque estás a trabalhar com pessoas iguais a ti... Mesmo que viesses com alguma preocupação ou problema antes, desaparece naquele momento porque somos todos a mesma coisa. Depois tu vês toda a empresa, todas as áreas, portanto eu no meu caso eu sabia que queria e áreas relacionadas com isto, mas eu sei que foi para uma área que acha que é o que quer, mas afinal até quer experimentar outra. E só o facto de passares pelas áreas todas e perceberes tudo logo no início e depois pões-te a ver e fiz o estágio aqui mas depois no fim até gostava de experimentar uma área diferente, ou seja não estás circunscrito numa só área... E depois tens o teu projeto de inovação, que foi com pessoas de áreas totalmente diferentes, ninguém estava na minha equipa nem na minha área e depois foi um projeto para a casa da cerveja... Que é um tópico que eu nunca iria trabalhar na área onde eu estou. Se eu não tivesse tido este projeto de inovação eu nunca teria feito isto... Houveram equipas que tiveram a trabalhar num evento da empresa M, havia lá pessoal da área da qualidade, da produção ou dos projetos que nunca na vida iriam trabalhar lá se não fosse com isto... Porque não iam ter esse contacto, porque não ia surgir... Eu acho que aí é uma mais valia e depois pronto a empresa em si: a nível de remuneração não é a melhor no mercado mas eu acho que a nível de aprenderes, e possibilidades que tens para cresceres um bocadinho nas diferentes áreas acho que é uma boa empresa. Por exemplo na minha perspetiva, eu tenho ambição de ir para fora, mas se eu ficar cá quero ficar na empresa M, por muitos prós e contras que possam existir, acho que em geral é uma boa empresa de trabalhar.

C- Que tipo de pró e contras?

M – O normal, a nível de remuneração, não é uma empresa que pague muito mas se eu daqui a 2 ou 3 anos conseguir uma posição de gestora eles dão-me um carro com gasolina... Então é mais um bónus porque não pagam tanto mas com um carro com a gasolina é quase tanto como outra empresa em que tens de pagar carro e gasolina... Cenas desse género... Por exemplo se quiseses levar comida de casa eles não te dão subsídio de alimentação, se quiseses comeres na cantina que é grátis, ou seja, tens o pró de ter a cantina mas se eu quiser comer opções mais saudáveis é ao meu custo. E depois tens sempre aquela coisa, mas isso eu acho que não é a empresa M em si, são as empresas portuguesas em geral... Que estás à espera de aprovação e há muita burocracia e muito “empata”, porque quando são estes projetos de implementar e assim... Por exemplo eu falo vou falar com amigos

meus que estão em Espanha ou em França, é tudo mais rápido. Enquanto eles esperam de um projeto há sempre algo a acontecer e há sempre mais e mais a surgir... Enquanto cá, as pessoas têm os seus projetos e depois estão à espera da aprovação e depois vem outro projeto enquanto o outro está à espera e vão começando com calma... Não há tanto ritmo, se calhar percebes? Mas acho que isso também é um bocado geral em Portugal e não tanto a empresa M em si...

C – Mas isso também depende das pessoas, tu sendo mais dinâmica já estás impaciente porque estás à espera de aprovações e ninguém avança, mas depois também tens outros que “agora estou à espera e não tenho nada para fazer”

M – É isso, eu odeio não ter nada para fazer... Mas é como tu dizes, isso é de personalidades, uma pessoa com uma personalidade semelhante à minha, também sente isso... E depois também é das áreas, se calhar há áreas lá na empresa que não têm este tema, mas pronto... Mas sim, é o normal das empresas... Mas a nível de ambiente é um pouco muito grande, a possibilidade de trocar de áreas também é um pouco muito grande...

C – Mas por exemplo trocar de áreas QB, porque por exemplo tu com Economia ou marketing não poderias ir para o controlo de qualidade...

M – Depende... Há pessoal que está na área da inovação, a fazer maquininhas novas para a produção e é Engenheiro Bioquímico, começou na qualidade... Imagina não é uma troca direta, não pode ser uma coisa muito específica... Eu agora não me vou por a testar componentes da cerveja porque não faço ideia, mas também não tenho interesse... Mas imagina se eu agora quero testar informática, eu se calhar têm ali algumas oportunidades em que eu até posso encaixar lá... Há imenso pessoal da comercial que vai para lá, e pessoal da informática que vai para outro sítio... Eles rodam muito, tu ali é muito raro... Se lá tirando o pessoal da área da gestão como diretores e managers que estão na mesma posição à muito tempo... Mas regra geral as pessoas estão na mesma posição 4 anos, 5 anos no máximo, mas em regra geral o que da equipa e mudar para projetos completamente diferentes, ou então mudas de área mesmo...

C – Não podes dizer que há monotonia...

M – Não, não há monotonia. Só manténs se quiseres basicamente... Lá na empresa M é o que eu sinto... Só ficas na mesma posição muitos anos se quiseres muito... Mas mesmo assim se fores novo, por exemplo no meu caso, eles não deixam... Por exemplo, viram-se para ti “temos esta proposta para ti, queres? Top. Não queres? É a oportunidade que há para ti”. Eu acho que depois eles também sentem que... quem está lá há muitos anos é diferente, a mentalidade não é a mesma, ou se entrares na empresa com 40 anos, provavelmente vais ficar naquela posição para sempre, ou sobes dentro da mesma

posição... Mas quando és assimnovo, eles tentam puxar-te para trocar e para ir e para fazer diferente. Porque também eu achoque é forma deles reterem talento, puxar para o desconforto... E quando sobes também tens mais um conhecimento geral... Também não vais ser um diretor que teve na posição a vida toda.

Entrevistado 3 – Guilherme

C (Catarina) – Que curso fizeste e à quanto tempo é que o concluíste?

G (Guilherme)– Muito bem, o meu curso é mestrado integrado em Ciências militares com especialização em Segurança. Conclui o curso este ano.

C – Porque que fizeste este curso?

G – Fiz este curso porque em primeiro lugar, era emprego garantido, ou seja, ao terminar o curso ia ter emprego garantido. Depois também porque o curso em si era algo que gostava muito, porque envolvia muita componente militar e componente física. E tive sempre o objetivo de ir para cavalaria, que é algo que me atrai desde sempre que são os cavalos. Acho que foi a junção destes aspetos que me levou a querer este curso. E também a nível monetário não é dos piores que há, nem é dos melhores nem dos piores, tudo junto levou-me a escolher este curso.

C- Então estás no primeiro emprego depois do termino do curso, fizeste um seguimento.

G – Exatamente, à 3 meses.

C- E antes de começares a trabalhar efetivamente, ou seja, antes de entrares para a unidade quais eram as tuas expectativas referentes ao teu trabalho? Como pensavas que era o teu dia-a-dia?

G – É assim, eu pensava que no fundo era gerir Recursos Humanos, ver as escalas do pessoal, gerir horários, depois tudo o que fosse decisões de estado maior digamos assim, também passava por mim e era um pouco isso. Não tinha uma ideia muito fixa, mas sabia que ia passar muito pela gestão dos recursos humanos e logística e tudo mais.

C- E achas que te sentias preparado?

G– Zero mesmo! A formação é muito fixe a nível de cadeiras porque tu dás as leis todas, sabes onde deves procurar as leis, tens uma dúvida qualquer sabes onde ir procurar. Mas a nível pratico de gerir mesmo um destacamento e tudo zero conhecimento! Senti que acabei a formação e sabia tudo o que estava nos livros, mas experiencia de como saber lidar com o pessoal, de saber o que fazer ao certo, o que teria de pedir a uma secretaria por exemplo nada, não tinha mesmo noção nenhuma. Zero preparado.

C- E pensavas em algum imprevisto? Que havia coisas que não iam correr bem?G – Como eu

não fazia ideia do que ia fazer, o que ia passar por mim, eu pensava “quando chegar aquela altura quando me perguntarem alguma coisa eu não vou saber fazer ou mais tarde vou perceber que não foi a melhor decisão...”. Mas depois também pensava que quando tivesse questões mesmo importantes que perguntava sempre a alguém mais antigo que me pudesse auxiliar nessa questão.

C- Então e agora que já estás a trabalhar efetivamente, comparando-te com as pessoas que já estão a trabalhar, como te sentias e o que é que viste?

G – Agora quando entrei no terreno, vejo que ainda tenho muita coisa a explorar, muita coisa a saber, mas nós também temos o acompanhamento de pessoal mais antigo que também nos ajudam e dizem “olha quando acontecer isto debes fazer isto ou aquilo” e depois também há muitas coisas que surgem ferramentas para desenrascar por assim dizer. Por exemplo surge uma situação que eu não faço a mínima ideia de como resolver, aqueles valores que na altura eu nem me apercebi que me estavam a ser transmitidos agora eu percebo que fazem toda a diferença na arte de desenrascar por assim dizer. É uma coisa que sai naturalmente, surge o problema e decido, também se não tiver a certeza pergunto a alguém mais antigo e eles orientam. É como o pessoal diz, os primeiros meses são a integração no serviço, em que tu és uma espécie de esponja que absorve tudo e toda a informação. E mesmo os camaradas mais antigos vão-te atribuído responsabilidades à medida que tu vais conseguindo adquirir os conhecimentos, não te dão logo tudo de uma vez para as mãos... Elestambém já passaram por isso, sabem o que custa, e vão dando as responsabilidades aos poucos, e é assim que o pessoa vai aumentando o conhecimento e vai fazendo cada vez mais e melhor.

C- Tu agora no posto onde estás substituíste alguém ou tem mais pessoas no teuposto?

G- Foi substituição.

C- E nesse posto, tens alguma formação? Ou algum acompanhamento?

G– Sim tenho, como isto é uma unidade especializada há muitas coisas que se fazem de maneira diferente das outas unidades. Por exemplo, um caso pratico a ordem unida, as honras do estado. São diferentes do resto das unidades, como há muitas especificidades temos de ter um certo enquadramento para executar certas tarefas. Em contra partida, há certas coisas que também são muito comuns.

C- E quem te está a dar a formação?

G- São pessoas diferentes, superiores hierárquicos superiores que pertencem à unidade e quenos dão esse enquadramento, essa formação.

C- E a formação que estás a ter consideras adequada às exigências do teutrabalho?

L – Sim, acho que sim. São muito meticolosos, explicam-te e tu fazes e têm sentido

crítico. É uma mais valia para as funções que vou desempenhar.

C – E dos imprevistos que falamos à bocado, algum se confirmou?

G – Como ainda estou numa fase muito introdutória, ainda não ocorreu nenhuma coisa muito grave. Gerir o pessoal, os recursos humanos, saber lidar com cada militar em si, leva-lo para onde tu queres... Sabes que cada militar tem o seu feitio, uns mais fáceis, outros mais complicados, e aquele tato que tu agora comesças a ganhar, saber perceber a personalidade dos militares e saber leva-los para onde tu queres e precisas de ir. E isso ao início é uma barreira, porque tens de criar um certo tato para isso e é algo que eu ainda estou a adquirir... Tentar perceber como os outros fazem, ou seja oficiais mais antigos fazem e tentar perceber essa dinâmica e repeti-la...

C- Já experimentaste alguma coisa em alguma situação que resultou?

G – Sim, por exemplo, há militares mais manhosos. E depois há certos oficiais que já alertam que o pessoal é tranquilo, mas tem cuidado com aquele e aquele... E gostam de testar a ver se sabes fazer ou não sabes... E assim uma pessoa também já está predisposta a isso e quando vais falar com esse militar e já sabes que ele pode pregar certas rasteiras e quando vais falar com ele já vais de pé atrás... Pé atrás no sentido de estar atento no que ele te diz... E resulta de facto. Leva-lo a evitar que façam essas rasteiras e dar respostas mais assertivas de forma a eles pensarem que não deveriam ter aquele tipo de comportamento...

C – E antes de entrares como é que achas que ia ser o ambiente de trabalho?

G – O ambiente que eu imaginava e o que realmente é, não mudou muito... Eu não pensava em problemas na verdade... Nem expectativas negativas... Achava realmente que o ambiente era tranquilo e de entreajuda. Mas estás a questionar de ambiente entre oficiais ou entre oficiais e subalternos?

C- Os dois.

G – Entre o meu patamar hierárquico pensava que existia aquele ambiente de camaradagem, entreajuda, de disponibilidade e assim, e é de facto o que se vê. O pessoal ajuda-se uns aos outros. Se precisares de alguma coisa eles ajudam-te... São camaradas, têm disponibilidade para te ajudar e tudo mais.... Relativamente aos guardas e aos sargentos... Noto que existe um bom clima com a maior parte do pessoal... Mas há sempre um outro ou outro que gosta de criar um conflitozinho. E é contornar a situação, não lhes dar tanta importância e assim... Mas regra geral o ambiente é bom e não há razão de queixas... Era o que eu pensava.

C- Que tipo de conflitos é que eles criam?

G – Por exemplo pedes a um guarda, principalmente aos guardas, se pedes mais alguma tarefa para eles fazerem, eles ficam um bocado indignados às vezes e ameaçam tipo “ah começa a dar muito trabalho, meto já baixa...” coisas assim, mas isso é um ou outro caso esporádico, só para aí 2% do pessoal...

C- Sentes essa falta de respeito hierárquico?

G – Sim! Obvio, antigamente havia rigor. Atualmente já não! Já tive de chamar à atenção.

C- E se tiveres alguma dúvida, sentes oportunidade de dar e ter feedback? Isto com os teus superiores...

G – Temos esse à vontade! Todos eles já tiveram no meu lugar, sabem as dificuldades do início da carreira, e sabem como é. E ajudam-nos em tudo o que precisarmos. Temos o à vontade para questionar uma situação achá-la e questionar o que devemos fazer, e eles têm toda a disponibilidade para nos ajudarem, porque na realidade estamos lá para o mesmo.

C- Eu sei que estás lá à pouco tempo, mas sentes à vontade para dar o teu feedback?

G – Sim! Sinto que posso dar a minha opinião!

C- Imagina que tens de dar uma sugestão ou conselho a um camarada teu de um ano mais moderno, o que dirias?

G – O conselho que eu daria é que nos primeiros dias para ouvir bastante, ouvir os conselhos que o pessoal tem para dar. Tudo o que eles disserem mas que não faça sentido perguntem o porquê a quem está a explicar. De não se inibirem de dar a sua opinião, porque só na junção de todas as opiniões é que se conseguem a solução para um determinado problema. Quanto aos hierarquicamente inferiores, acho que não podem entrar a “matar”, digamos assim, têm de inicialmente têm de os saber levar, ouvir cada um, e depois de identificar as pessoas mais problemáticas, aí sim, chamar a atenção e à razão e não ter medo das ameaças de por baixa e assim. Eles têm e fazer o trabalho deles e se não querem fazer e meterem baixa, metem. Ou seja, é saber ouvir, conhecer os militares um a um, saber chamar à atenção quando necessário mas também não eram lá sempre em cima deles. Dar espaço para eles estarem à vontade e fazendo o serviço e apenas ir monitorizando. Ou seja, nem muito nem pouco, nem estar sempre em cima deles, nem deixar andar.

C- Além de que, daquilo que referiste de não entrar a “matar”, há bons profissionais e alguns sabem mais do serviço do que tu, por estarem lá à muitos anos.

L – Claro lá está! É preciso ser humilde, apesar de ser oficial e eles guardas, há lá pessoas que têm idade para ser teus pais e têm 30 e 40 anos de experiência, há que ter humildade! Não há qualquer tipo de problema de lhes perguntar como se faz determinada coisa, há muita coisa que é experiência! Não tem de haver aquela distância rígida entre oficial, sargento e guarda. Desde que seja com respeito tudo se pode dizer e perguntar, deles para mim e de mim para eles!

Apêndice II – Resumo das entrevistas

Porque fizeste esse curso?

A Mariana, desde o ensino secundário tinha interesse pelo marketing devido à influência de seu pai na área, mas a falta de uma licenciatura sólida em Portugal o que levou a licenciar-se e, economia, mantendo o marketing como seu objetivo de mestrado em Barcelona. Por outro lado, o Guilherme escolheu o seu curso motivado pela garantia de emprego após a graduação, o seu interesse em componentes militares e físicos, bem como a sua paixão por cavalos. A decisão também considerou a situação financeira razoável do curso. Enquanto isso, a Inês sempre desejou uma carreira na área da saúde, o que a levou a inscrever-se em várias opções antes de escolher o curso de Imagem Médica e Radioterapia.

Quando ingressaste na empresa, quais eram as expectativas que tinhas relativamente ao desempenho do trabalho?

A Inês não tinha grandes expectativas iniciais para o início da atividade profissional. O seu principal objetivo era ingressar no mercado de trabalho e ganhar experiência prática relacionada com a sua licenciatura.

No caso da Mariana, suas expectativas iniciais divergiram da realidade, ela inicialmente acreditava que estaria envolvida em análises de mercado e no desenvolvimento do projeto de sua tese, mas foi colocada para uma equipa de suporte aos negócios, onde as suas principais responsabilidades eram a elaboração de relatórios. A Mariana acredita que a função atribuída deriva do facto de ser estagiária, embora tenha notado recentemente uma mudança positiva, com maior participação em discussões e decisões. No entanto, no início, ela se sentiu desapontada por não estar diretamente envolvida em seu projeto de tese.

Quanto ao Guilherme, ele inicialmente acreditava que sua função envolveria a gestão de Recursos Humanos. Além disso, ele esperava que decisões de maior importância passassem por suas mãos. Embora suas expectativas iniciais fossem um tanto vagas, ele sabia que a gestão de recursos humanos e logística desempenhariam um papel significativo em seu trabalho.

Sentias-te preparado/a para esta atividade profissional?

A Inês não se sentia totalmente preparada, e a interrupção de seu estágio interna da Faculdade devido à Covid-19, na sua opinião, teve impacto na sua preparação (ou falta dela).

A Mariana também não se sentia preparada para realizar certas atividades solicitadas, uma vez que nunca tinha experiência anterior com elas. Embora o Guilherme acreditasse que a Academia Militar oferecesse um excelente ensino em termos de conhecimento teórico e informações legais, considerava-se completamente despreparado quando se tratava de lidar

com situações práticas.

E para eventuais imprevistos?

A Inês achava que é natural sentir receios quando se deparam com o primeiro emprego, devido à falta de experiência, mas teve sorte de receber orientação e apoio inicial, tornando a transição tranquila.

Mariana nunca antecipou que as coisas pudessem não correr conforme planejado.

Quanto ao Guilherme, ele não sabia o que o aguardava e ao que seria exigido dele. Essa falta de conhecimento alimentava constantes receios de não estar à altura das tarefas e de possivelmente tomar decisões erradas. Porém, também tinha consciência de que, diante de questões cruciais, poderia sempre procurar orientação de alguém com mais experiência.

No contexto da atividade profissional

Já no contexto da atividade profissional e sendo esta experiência nova para ti, comparando com a de outros colegas de trabalho teus, o que observaste?

As experiências dos três entrevistados refletem um processo comum de crescimento profissional. Inês destaca como a confiança nas tarefas é construída ao longo do tempo, com a experiência e o apoio de colegas desempenhando um papel fundamental. Mariana referiu que a sua experiência de integração foi tranquila, embora tenha enfrentado desafios na distribuição de tarefas devido a diferentes estilos de trabalho entre ela e o seu gerente. O Guilherme, por sua vez, reconhece que ainda tem muito a aprender, mas tem sempre o apoio de colegas mais experientes, que o orientam nas situações mais difíceis. Os três descrevem os primeiros meses como um período de absorção de informações e responsabilidades crescentes à medida que adquirem conhecimento e experiência.

Tiveste alguma formação para a tarefa? Quem deu a formação?

Inês teve uma tarefa específica e recebeu formação prática em ressonância magnética ao lado de um colega. A Mariana, embora não tenha passado por uma formação formal uma vez que o seu cargo é novo na empresa, teve acesso a uma plataforma online para melhorar suas habilidades técnicas. A empresa oferece formações opcionais e outras formações de acordo com os objetivos pretendidos pela empresa para determinado funcionário. Porém e os objetivos de carreira não são explicitamente divulgados aos funcionários. O Guilherme, por outro lado, está em uma unidade especializada da empresa G, onde os procedimentos são distintos das restantes unidades. Para isso ele recebe orientação e enquadramento de

oficiais superiores, como capitães e tenentes, devido às particularidades da unidade.

Essa formação tiveste é adequada às exigências do trabalho?

A formação inicial da Inês consistiu principalmente em acompanhar o trabalho diário e observar como os exames que eram realizados. Ela começou por observar os seus colegas, que explicaram o procedimento e davam oportunidade para fazer perguntas. No entanto, a qualidade da formação variou dependendo da disposição e personalidade dos colegas. Algumas pessoas foram mais receptivas e dispostas a explicar, enquanto outras pareciam menos dispostas a fazê-lo. A Inês, por sua vez, fazia perguntas independentemente de com quem estava a trabalhar. Com o tempo, ela desenvolveu a sua própria abordagem de trabalho, combinando o que aprendeu com os diferentes colegas.

Já o Guilherme afirma que os seus colegas são extremamente detalhados ao explicar as tarefas, e depois executa-as com um pensamento crítico. Ele considera essa abordagem como um grande benefício para as funções que vai desempenhar.

A Mariana não opinou sobre a sua formação, uma vez que não a teve.

Barreiras e superação no contexto da atividade profissional

Quais os imprevistos/barreiras que esperavas ter que se vieram a confirmar equais foram aqueles que não estavas à espera?

Houve momentos em que situações novas e desafiadoras surgiram, causando insegurança, nervosismo e incerteza, algo comum em qualquer trabalho, de acordo com a Inês. A Mariana enfrentou desafios na fase inicial, especialmente com dashboards, devido à falta de formação específica. Ela teve dificuldades em obter suporte dos sistemas de informação da empresa, resultando em atrasos no trabalho devido à falta de respostas oportunas. Enquanto Guilherme diz que está em uma fase introdutória e que ainda não lidou com situações graves. A gestão de pessoal e recursos humanos, compreender as personalidades dos militares e direcioná-los eficazmente, são desafios em que ele está em processo de aprendizagem. Mas acredita que Isso possa ser uma barreira inicial.

Recorreste a alguma estratégia para superar isso (no caso de barreiras)? A Inês tem colegas aos quais pode recorrer quando precisa de assistência. A Mariana criou dashboards utilizando recursos de autoaprendizagem,

utilizando recursos como vídeos no YouTube e leitura, uma vez que não tinha experiência prévia na área. Ela relata que teve experiências em que se sentiu ignorada pelos

colegas quando pedia ajuda. No entanto, quando o chefe estava presente e pedir diretamente às pessoas a quem a Mariana pediu auxílio, as respostas eram quase imediatas. O Guilherme adota uma estratégia de observação e aprendizagem ao observar oficiais mais antigos a realizar tarefas e compreender a dinâmica envolvida, para posteriormente reproduzi-la no seu próprio trabalho.

A Inês destaca a importância do suporte disponível e de recorrer a colegas quando necessita de ajuda. Acredita que a comunicação é a chave para resolver dúvidas e incertezas.

Para a Mariana, apesar dos desafios e da necessidade de investir tempo, ser autodidata provou ser eficaz para a sua aprendizagem. O Guilherme confia no aconselhamento de oficiais mais experientes para entender os seus subordinados e tomar as melhores decisões possíveis.

