1120

DM
GONC/MM.1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TESE DE MESTRADO

Estratégias Empresariais no Âmbito da Segurança:
Um Olhar Sobre o Universo Rodoviário

Magda Maria de Matos Palhota Gonçalves - Nº 12108

Orientador: Professora Doutora Teresa D´Oliveira

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Seminário de Dissertação: Professor Doutor Jorge Gomes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

ISPA

17153

2006

C.

17153
11 6 07

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Professora Doutora Teresa D´Oliveira, minha orientadora, pela ajuda e sabedoria que sempre demonstrou ao longo desta jornada, encontrando sempre a solução certa quando as dificuldades brotavam e as ideias tardavam surgir.
O meu obrigada, também, a todos os entrevistados e restantes pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram comigo para a execução do trabalho que a seguir se apresenta.
Em terceiro lugar, uma palavra de agradecimento muito sentida para o meu filho, Diogo, e para o meu marido, Rui, por todo o tempo e atenção que não pude dedicar-lhes durante estes últimos meses.
Agradeço ainda o apoio e carinho da restante família, sem o contributo da qual jamais conseguiria ter levado a cabo o presente trabalho.

A todos, o meu muito, muito obrigada!

RESUMO

Tendo como intenção definir um modelo causal explicativo da génese dos acidentes organizacionais, Reason (1997) defendeu um modelo considerando que a normal trajectória do acidente dentro de uma organização pressupõe que um perigo ou ameaça atravesse as defesas existentes, devido à conjugação de falhas manifestas -ou actos inseguros- praticados pelos indivíduos e falhas latentes- relacionadas com factores organizacionais ou factores inerentes ao local de trabalho. No nosso trabalho, pretendemos validar empíricamente o modelo desenhado por Reason, procurando verificar se factores organizacionais e/ou relacionados com o local de trabalho poderiam estar na origem de actos inseguros por parte dos trabalhadores e, em associação com estes, poderiam relacionar-se com os altos índices de sinistralidade rodoviária da empresa em estudo. Outro objectivo do nosso trabalho , consistiu ainda em desenvolver um instrumento de avaliação baseado no modelo do autor supracitado, o qual se traduziu num guião de entrevista semi-estruturado dividido em cinco temáticas fuindamentais: "Dados Socio-demográficos", "Descrição da função", "Factores relacionados com a organização, "Factores relacionados com o local de trabalho" e "Dados de índole rodoviária". Foi esse o instrumento que utilizámos para levar a cabo o primeiro objectivo do nosso estudo, e procurar validar empíricamente o modelo de Reason (1997). O nosso trabalho foi desenvolvido dentro de uma multinacional pertencente ao ramo da indústria farmacêutica, e concretizou-se pela realização de dezassete entrevistas- treze a comerciais e quatro entrevistas a chefias intermédias. A nossa amostra incluíu doze indivíduos do sexo masculino e cinco indivíduos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 28 e os 44 anos de idade. Todos possuiam um contrato de trabalho sem termo e a maioria dos entrevistados apresentava um tempo de casa até cinco anos. Do ponto de vista metodológico, realizámos um estudo qualitativo, exploratório, que contou com as entrevistas supracitadas enquanto método de recolha de informação. Os resultados que obtivémos permitiram-nos identificar, efectivamente, alguns problemas/ lacunas a nível organizacional, de que são exemplo o reduzido conhecimento das estratégias e objectivos globais da organização por parte dos funcionários, falhas comunicacionais existentes, a valorização do indivíduo por parte da empresa sentida como reduzida ou nula, existência de "lobbys" e

premiações duvidosas, participação deficitária dos funcionários na vida da empresa e excessiva burocratização na organização.

Do ponto de vista do local de trabalho, a situação apresentou-se igualmente complexa, com objectivos organizacionais marcada e quase exclusivamente orientados para a produtividade, a inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação, a ausência de opiniões acerca da segurança rodoviária por parte dos funcionários, reduzido envolvimento dos mesmos nas reuniões internas sobre segurança rodoviária, ausência de plenários sobre o tema, supervisores a não valorizar suficientemente o tema da segurança rodoviária, bem como o reduzido debate do tema entre colegas de trabalho/ equipa. Estes factores demonstraram poder ter alguma influência nos comportamentos inseguros dos induvíduos, uma vez que alguns dos entrevistados chegaram mesmo a referir factores relacionados com a pressão/stress do trabalho enquanto factores de perigo para a condução e demonstraram preocupar-se pouco ou quase nunca com a possibilidade de se ferirem na sequência de possíveis acidentes rodoviários em trabalho. Paralelamente a isso, relatam ter sofrido multas devidas a excesso de velocidade e uma das chefias intermédias reconheceu claramente falar ao telefone enquanto conduzia.

As "perdas", consequência última do somatório de disfuncionalidades relacionadas com a organização, o local de trabalho e os actos inseguros dos indivíduos (Reason,1997) ficaram bem patenteadas no elevado número de acidentes/ incidentes /multas de viação sofridos pelos indivíduos, muito embora não tivessem sido registada a existência de danos físicos por parte de nenhum entrevistado.

Findo este trabalho, podemos concluir que cumprimos com ambos os objectivos a que nos propusemos no início do estudo. Em primeiro lugar, pudémos desenvolver um instrumento de de avaliação fundamentado no modelo de Reason (1997). Concretizado este objectivo, conseguimos posteriormente validar do ponto de vista empírico o modelo de segurança defendido pelo mesmo autor. Neste estudo, conseguimos identificar lacunas e /ou áreas de falência em termos organizacionais e/ou do local de trabalho dos indivíduos que, em última instância, poderão constituir factores latentes responsáveis pelos acidentes, quando conjugados com as falhas manifestas dos indivíduos.

Índice Geral

Índice Geral 2

Índice de Tabelas 3

Índice de Figuras 7

Introdução 8

Revisão da literatura 12
- O conceito de saúde 12
- A necessidade de segurança 12
- Os acidentes de trabalho 14
- A História- Teoria do dominó, de Henrich 16
- Cultura e clima organizacional, cultura e clima de segurança 18
- O papel e envolvimento da gestão 24
- A segurança dos profissionais na estrada 28
- Teorias de gestão da segurança 29
- O modelo de James Reason 31

Objectivos de investigação 41

Método 42

1) Design ou tipo de estudo 42
2) Instrumento de colheita de dados 46
3) Participantes e sua caracterização 48
4) Procedimento 57

Resultados 59

Discussão 178

Referências 191

Anexos 201
- Anexo A: Carta a solicitar autorização para estudo 202
- Anexo B: Guião de entrevista para chefias 204
- Anexo C: Guião de entrevista para comerciais 210
- Anexo D: Organigrama funcional da empresa 216
- Anexo E: Grelhas de análise de conteúdo- Comerciais 218
- Anexo F: Grelhas de análise de conteúdo- Chefias 395
- Anexo G: Questionário para auto-avaliação da condução 472
- Anexo H: Formulário para condução comentada 474

Indíce de Tabelas

Tabela 1: APMM- Acidentes por Milhões de Milhas Percorridas 49
Tabela 2: Etapas da "Academia de Condução" 51
Tabela 3: *Comerciais*- Descrição da função 60
Tabela 4: *Comerciais*- Relevância da condução 61
Tabela 5: *Comerciais*- Dados relativos à viatura 63
Tabela 6: *Comerciais*- Deslocações em trabalho 63
Tabela 7: *Comerciais*- Riscos da profissão 64
Tabela 8: *Comerciais*- Perigos da condução 66
Tabela 9: *Comerciais*- Prevenção de acidentes de viação 67
Tabela 10: *Comerciais*- Comportamentos de segurança na estrada 68
Tabela 11: *Comerciais*- Danos físicos no próprio 69
Tabela 12: *Comerciais*- Estratégias e objectivos organizacionais 71
Tabela 13: *Comerciais*- Liberdade de expressão 73
Tabela 14: *Comerciais*- Interesse pelo sucesso organizacional 74
Tabela 15: *Comerciais*- Valorização do funcionário pela empresa 75
Tabela 16: *Comerciais*- Informações relevantes para a função 76
Tabela 17: *Comerciais*- Ocasiões especiais/ Datas comemorativas 77
Tabela 18: *Comerciais*- Características positivas da empresa 79
Tabela 19: *Comerciais*- Características da empresa a melhorar 81
Tabela 20: *Comerciais*- Equipamentos de segurança da viatura 82
Tabela 21: *Comerciais*- Revisão da viatura 83
Tabela 22: *Comerciais*- Condições da viatura 84
Tabela 23: *Comerciais*- Exigências da função 85
Tabela 24: *Comerciais*- A empresa e as regras para a segurança rodoviária 85
Tabela 25: *Comerciais*- A empresa e a formação para a segurança rodoviária 87
Tabela 26: *Comerciais*- Eficiência das regras e da formação para a segurança rodoviária 88
Tabela 27: *Comerciais*- Avaliação anual de desempenho 90
Tabela 28: *Comerciais*- Investigação de acidentes de viação 92
Tabela 29: *Comerciais*- Mais-valia da organização para a segurança rodoviária 92

Tabela 30: *Comerciais*- Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária 93
Tabela 31: *Comerciais*- Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho 95
Tabela 32: *Comerciais*- Reuniões sobre segurança rodoviária 96
Tabela 33: *Comerciais*- Relacionamento com a supervisão 97
Tabela 34: *Comerciais*- A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada 98
Tabela 35: *Comerciais*- Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários 100
Tabela 36: *Comerciais*- A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária 101
Tabela 37: *Comerciais*- Relacionamento com a equipa de trabalho 102
Tabela 38: *Comerciais*- Debate da segurança rodoviária com a equipa 103
Tabela 39: *Comerciais*- O à-vontade para debater a segurança rodoviária com a equipa 104
Tabela 40: *Comerciais*- Sentimento de realização perante a função 105
Tabela 41: *Comerciais*- A profissão vista dentro da empresa 106
Tabela 42: *Comerciais*- A profissão vista fora da empresa 107
Tabela 43: *Comerciais*- Retribuição salarial 107
Tabela 44: *Comerciais*- Benefícios e regalias adicionais 109
Tabela 45: *Comerciais*- Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados 110
Tabela 46: *Comerciais*- Multas de viação em trabalho 111
Tabela 47: *Comerciais*- Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho 112
Tabela 48: *Chefias intermédias*- Descrição da função 115
Tabela 49: *Chefias intermédias* - Relevância da condução 117
Tabela 50: *Chefias intermédias* - Dados relativos à viatura 118
Tabela 51: *Chefias intermédias* - Deslocações em trabalho 119
Tabela 52: *Chefias intermédias* - Riscos da profissão 119
Tabela 53: *Chefias intermédias* - Perigos da condução 120
Tabela 54: *Chefias intermédias* - Prevenção de acidentes de viação 122
Tabela 55: *Chefias intermédias* - Comportamentos de segurança na estrada 123

Tabela 56: *Chefias intermédias* - Danos físicos no próprio 124
Tabela 57: *Chefias intermédias* - Estratégias e objectivos organizacionais 126
Tabela 58: *Chefias intermédias* - Liberdade de expressão 128
Tabela 59: *Chefias intermédias* - Interesse pelo sucesso organizacional 129
Tabela 60: *Chefias intermédias* - Valorização do funcionário pela empresa 130
Tabela 61: *Chefias intermédias* - Informações relevantes para a função 132
Tabela 62: *Chefias intermédias* - Ocasiões especiais/ Datas comemorativas 133
Tabela 63: *Chefias intermédias* - Características positivas da empresa 135
Tabela 64: *Chefias intermédias* - Características da empresa a melhorar 135
Tabela 65: *Chefias intermédias* - Equipamentos de segurança da viatura 137
Tabela 66: *Chefias intermédias* - Revisão da viatura 138
Tabela 67: *Chefias intermédias* - Condições da viatura 138
Tabela 68: *Chefias intermédias* - Exigências da função 139
Tabela 69: *Chefias intermédias* - A empresa e as regras para a segurança rodoviária .140
Tabela 70: *Chefias intermédias* - A empresa e a formação para a segurança rodoviária 141
Tabela 71: *Chefias intermédias* - Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária 143
Tabela 72: *Chefias intermédias* - Avaliação anual de desempenho 145
Tabela 73: *Chefias intermédias* - Investigação de acidentes de viação 147
Tabela 74: *Chefias intermédias* - Mais-valia da organização para a segurança rodoviária 148
Tabela 75: *Chefias intermédias* - Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária .149
Tabela 76: *Chefias intermédias* - Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho ... 150
Tabela 77: *Chefias intermédias* - Reuniões sobre segurança rodoviária 152
Tabela 78: *Chefias intermédias* - Relacionamento com a equipa de trabalho 155
Tabela 79: *Chefias intermédias* - A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada 157
Tabela 80: *Chefias intermédias* - Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários 158

Tabela 81: *Chefias intermédias* - A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária 159
Tabela 82: *Chefias intermédias* - Relacionamento com os outros supervisores 160
Tabela 83: *Chefias intermédias* - Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores 161
Tabela 84: *Chefias intermédias* - O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores 162
Tabela 85: *Chefias intermédias* - Sentimento de realização perante a função 164
Tabela 86: *Chefias intermédias s*- A profissão vista dentro da empresa 165
Tabela 87: *Chefias intermédias* A profissão vista fora da empresa 166
Tabela 88: *Chefias intermédias* - Retribuição salarial 167
Tabela 89: *Chefias intermédias* - Benefícios e regalias adicionais 168
Tabela 90: *Chefias intermédias* - Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados 171
Tabela 91: *Chefias intermédias* - Multas de viação em trabalho 172
Tabela 92: *Chefias intermédias* - Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho 174

Índice de Figuras

Figura 1: Hierarquia das necessidades, de Maslow 13
Figura 2: Os cinco factores envolvidos na sequência do acidente 17
Figura 3: Modelo da cultura de segurança recíproca 21
Figura 4: O ideal e o real, na perspectiva das "defesas em profundidade" 33
Figura 5 : Etapas a considerar no desenvolvimento e na investigação de um acidente organizacional 38
Figura 6: Estrutura genérica da organização estudada 49
Figura 7: "Saffy"- Mascote para a segurança rodoviária 51
Figura 8: Universo amostral 53
Figura 9: Idades dos entrevistados 54
Figura 10: Género sexual dos entrevistados 54
Figura 11: Habilitações literárias dos entrevistados 55
Figura 12: Tipo de contrato de trabalho dos entrevistados 55
Figura 13: Tempo de casa dos entrevistados 56
Figura 14: Tempo dos entrevistados na actual função 57

Introdução

A análise das estatísticas referentes aos acidentes de trabalho no nosso país remetem-nos para números preocupantes e que nos levam a reflectir cuidadosamente acerca desta temática. Em Portugal, de acordo com os dados mais recentes, o ano de 2001 acarretou 244936 acidentes de trabalho, 365 dos quais se revelaram mortais (DGEEP, 2005). De realçar que, dos 365 acidentes mortais ocorridos em 2001, o sector da "Construção" foi o responsável pelo maior número de óbitos-139, no total.

O maior número de acidentes (69,4%) verificou-se nas regiões do Norte e Lisboa e Vale do Tejo, sendo que os acidentes mortais se distribuíram quase igualmente por ambas as zonas. De todos os acidentes ocorridos, 197089 envolveram indivíduos do sexo masculino. As mulheres foram protagonistas em 47106 casos.

Independentemente do género sexual envolvido, as "Indústrias Transformadoras" lideraram o número de acidentes de trabalho no ano de 2001. A "Construção" ocupou a segunda posição, no caso dos homens, e o "Comércio por Grosso e a Retalho e Reparação de Veículos, Automóveis, Motociclos e Bens de Uso Pessoal e Doméstico" ocupou a mesma posição, para o género feminino.

As "Indústrias Extractivas" e a "Construção" constituiram as actividades que apresentaram uma maior taxa de incidência de acidentes de trabalho.

A "Construção" foi o sector de actividade económica que contabilizou um número de acidentes mortais mais elevado.

Mediante análise global, o grupo etário entre os 25-34 anos foi aquele que contabilizou um maior número de acidentes. Todavia, os acidentes de trabalho mortais afectaram particularmente as pessoas entre os 35-44 anos.

No que toca aos acidentes de trabalho não mortais de baixa gravidade, e que portanto não provocaram qualquer ausência ao trabalho, a DGEEP (2005) indicou para o ano 2001 uma percentagem de 23,5%. Os restantes 76,5% corresponderam, claro está, a um ou mais dias de ausência ao trabalho como consequência dos acidentes de trabalho. Independentemente do sector de actividade económica envolvido, o número de acidentes de trabalho que determinaram ausências ao trabalho nunca é inferior ao número daqueles que não provocaram essas mesmas ausências.

7738981: no ano de 2001, foi este o número de dias perdidos em consequência directa dos acidentes de trabalho. Em média, por acidente de trabalho, este valor traduz-se em cerca de 41 dias. Nesta distribuição destaca-se a "Construção", já que constitui o sector que apresenta a média mais elevada de dias perdidos.

Os grupos dos profissionais "Operários, artífices e trabalhadores similares" e "Operadores de Instalação de Máquinas e Trabalhadores da Montagem", em conjunto, representaram, em 2001, 58,9% dos acidentes com ausência ao trabalho e 57,6% dos dias perdidos, sendo que influenciaram decisivamente a média global.

No que se refere à natureza da lesão, os dados indicaram que grande parte dos sinistrados (52%) apresentaram "Feridas e Lesões Superficiais". O grupo profissional "Operários, Artífices e Trabalhadores Similares" foi o mais atingido, qualquer que tenha sido a natureza da lesão considerada.

As partes do corpo mais atingidas foram as "Extremidades Inferiores", seguidas do "Corpo Inteiro e Partes Múltiplas" e "Pescoço, Incluindo Espinha e Vértebras do Pescoço".

Segundo o Código de Trabalho aprovado pela Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto, o acidente de trabalho consiste num sinistro (acontecimento súbito e imprevisto), sofrido pelo trabalhador no local e durante o tempo de trabalho. Neste sentido, considera-se local de trabalho todo o lugar em que o trabalhador esteja ou ao qual se desloque devido às funções que desenvolva e, relativamente ao tempo de trabalho, consideram-se igualmente os períodos que precedem o seu início, em actos de preparação ou com eles relacionados, bem como os períodos que se lhe seguem, em actos também com eles relacionados, e ainda as interrupções normais ou forçosas de trabalho. Esta Lei inclui ainda, nos acidentes de trabalho, os trajectos de ida para o local de trabalho ou de regresso deste.

Para além de todas as consequências económico-financeiras, físicas, psicologicas e sociais associadas aos acidentes de trabalho, as implicações do foro legal são também significativas. Segundo Martinez (2002), estima-se que a matéria relativa aos acidentes de trabalho ocupe cerca de 50% das questões laborais suscitadas. Para este autor, a prevenção do acidente de trabalho constitui um dever humanitário, acarretando vantagens económicas para a empresa, bem como para a comunidade em geral. Assim,

legalmente, cabe ao Governo o papel de decretar medidas de segurança que visem obviar os acidentes de trabalho, bem como fiscalizar o cumprimento dessas mesmas medidas. Por parte dos empregadores, espera-se igualmente o estabelecimento de outras regras de segurança para além daquelas que constam de diplomas legais. Na prevenção do acidente de trabalho pretende-se não só evitar a ocorrência do acidente, bem como a minimização dos seus respectivos efeitos.

O trabalho que aqui se apresenta resultou, em primeiro lugar da nossa preocupação pelo facto de os acidentes de trabalho assumirem, nos dias que correm, percentagens extremamente elevadas, tanto em termos de feridos e vítimas mortais, como no que diz respeito aos custos directos e/ou indirectos envolvidos.

Por outro lado, importa referir que a literatura nos aponta uma série de factores e alguns modelos concretos que, de uma forma ou de outra, procuram explicar a génese dos acidentes de trabalho, sendo premente que estes mesmos factores sejam atempadamente identificados e correctamente geridos. Exemplo claro de um modelo concreto definido em termos de segurança é o de Reason (1997), que nos adverte para a existência de factores organizacionais e factores relacionados com o local de trabalho que se poderão identificar como estando na raíz dos comportamentos inseguros dos indivíduos e, em conjugação com estes, contribuir para que os perigos e ameaças rompam as barreiras defensivas das organizações e resultem em perdas (acidentes). O modelo definido por James Reason constitui, então, o ponto basilar sobre o qual a presente tese se constrói. A pertinência deste estudo radica, em primeira instância, no facto desse mesmo modelo se encontrar descrito na literatura sob um ponto de vista fundamentalmente teórico. Assim sendo, aquilo a que nos proporemos, consiste em concretizar a validação empírica do modelo em análise. Por outro lado, ao definir a sua teoria, Reason fê-lo essencialmente com o intuito de abordar a segurança nas organizações. Com o actual estudo, pretendemos estender a utilização do modelo de Reason (1997) à condução, enquanto actividade relevante para o exercício das funções dos indivíduos. Nesse sentido, desenvolvemos um trabalho exploratório numa empresa pertencente ao ramo da indústria farmacêutica com elevados índices de sinistralidade a nível da sua frota automóvel de ligeiros.

De salientar ainda que o material bibliográfico de Reason ou o de outros autores que lhe façam referência, não nos apontam para nenhum instrumento ou ferramenta desenvolvidos com base no modelo de James Reason. Como tal, o projecto aqui presente visou a criação e aplicação desse mesmo instrumento.

Do ponto de vista estrutural, a presente investigação encontra-se organizada do modo que seguintamente se expõe:

Em primeiro lugar, proceder-se-à revisão da literatura lavrada nesta área, devotando-se particular atenção ao modelo desenhado por Reason (1997). De seguida, elucidar-se-à o leitor relativamente ao método que utilizámos. Por fim, apresentaremos os resultados obtidos e procederemos a uma discussão dos mesmos.

Revisão bibliográfica

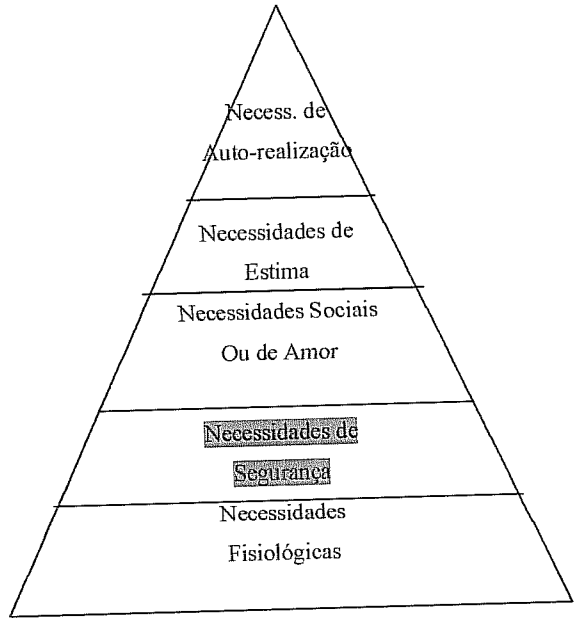
O conceito de saúde

Quando falamos de segurança falamos, também e obrigatoriamente, em saúde.
Rolo (1999) recorda-nos a definição dada pela Organização Mundial de Saúde relativamente a este mesmo conceito, identificando a saúde como sendo um bem-estar físico, psíquico e social, não significando somente a ausência de doença. O mesmo autor descreve este conceito de Saúde Humana como encerrando um sentido positivo e proactivo, tendo em conta que contempla o Homem enquanto realidade biológica, psicológica e social.

A necessidade de segurança

Importa saber agora por que razão o homem valoriza tanto questões relacionadas com a segurança.
Abraham Maslow foi talvez um dos primeiros autores a alertar para esta questão, quando nos elucidou acerca da hierarquia das necessidades que, na sua óptica, subjaz a todos os seres humanos. Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003) recuperam e descrevem o raciocínio de Maslow dizendo-nos que esta hierarquia incluía cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, de estima e de auto-realização. O termo "hierarquia" justifica-se, na medida em que se regista uma prevalência das necessidades mais elementares sobre as mais elevadas. Assim, só quando as necessidades de um certo nível se encontram satisfeitas é que as necessidades correspondentes ao nível imediatamente acima se fazer notar (Cunha et al, 2003). A figura 1, apresentada na página que se segue, ilustra de forma sintética a hierarquia das necessidades esboçada por Maslow.

Figura 1- Hierarquia das necessidades, de Maslow



Assim, como facilmente se pode verificar, a segurança constitui um dos mais elementares níveis de necessidades para qualquer ser humano, seguindo-se imediatamente às necessidades fisiológicas. Tal facto é justificativo da importância que as nossas empresas devem dar a questões relacionadas com a segurança. Só quando um trabalhador se sentir efectivamente seguro, poderá estar disponível para responder às suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização (importantes para o seu relacionamento com os colegas e com consequências no âmbito do desempenho e da produtividade).

Quando falamos de segurança, importa sublinhar que este termo não pode ser entendido de uma forma abstracta ou simplista.

Por esse motivo, retornaremos à nossa anterior visão do homem enquanto ser bio-psico-social, para também advogar que a segurança deve ser entendida à luz de três vectores: o da dimensão física, o da dimensão psicológica e o da dimensão psicossocial.

Tal como referiu Rolo (1999), a segurança física refere-se àquilo de que o homem necessita para defender e proteger o seu corpo. Neste sentido, fala-se de aspectos que vão desde a satisfação de necessidades fisiológicas essenciais até à defesa contra agentes e riscos externos.

Por segurança psicológica, entende-se aquela que interfere com a personalidade individual, com os níveis de conhecimentos e com os padrões culturais adquiridos. Tal como atestou Rolo (1999), um trabalhador não poderá executar um trabalho seguro, nem inspirar segurança e confiança aos seus pares, caso não se sinta em harmonia consigo próprio.

> "Dizem respeito a este nível de segurança factores tais como o desempenho, bom senso, inteligência, motivação, habilidade, estima, satisfação, sentido de pertença, ambição, auto-domínio, estabilidade emocional, realização pessoal, etc."(Rolo, 1999, p.42).

O autor aponta ainda para a segurança psicossocial, no âmbito do trabalho, como estando alicerçada em factores tais como o relacionamento interpessoal, a liderança, a solidariedade, a cultura da instituição, a cooperação, os sistemas de comunicação, a participação ou a integração. O somatório destes e outros elementos condicionará a existência de um espírito colectivo mais ou menos coeso (Rolo, 1999).

Os acidentes de trabalho

Para Dorman (2000, cit por Rikhardsson & Impgaard, 2004), a prevenção ocupacional dos acidentes de trabalho reveste-se de um importante sentido económico para a sociedade, e constitui simultaneamente uma boa prática de negócio para as empresas. Isto, porque os custos relacionados com os acidentes ocupacionais são por natureza valor não acrescentado para a empresa: têm um impacto negativo na criação de valor da organização. Se se conseguir identificar os custos dos acidentes ocupacionais, isso ilustra os benefícios dos esforços de saúde e segurança ocupacional por parte da organização, em termos de custos que poderiam ser evitados se os acidentes fossem prevenidos.

Quando falamos de acidentes de trabalho, é necessário ter presente que os mesmos envolvem elevados encargos financeiros, acarretando custos directos e custos indirectos. Heinrich (1931, cit por Miguel, 2000) define como custos directos ou segurados aqueles que comportam as indemnizações, despesas com assistência médica e encargos acessórios de gestão, podendo ser representados pelo prémio do seguro. Já no que respeita aos custos indirectos ou não segurados, Peretti, Cetil & Finuras (1998) relacionam-nos com as despesas subsequentes ao acidente propriamente dito. Henrich (1931, cit por Miguel, 2000) complementa este raciocínio, acrescentando ainda que este tipo de custos incluem factores tais como o tempo perdido pelo acidentado e outros trabalhadores, o tempo dispendido na investigação das causas do acidente, as perdas para a produção motivadas pelo impacto causado pelo acidente nos restantes trabalhadores, o tempo requerido para a selecção e formação de um substituto do acidentado, as perdas no nível de rendimento e eficácia do trabalhador acidentado após o seu retorno, perdas do foro comercial e ainda perdas motivadas pelo prejuízo da imagem da empresa na praça pública. Para o mesmo autor, os custos indirectos constituem uma percentagem de cerca de 75% dos custos totais de um acidente ocupacional.

Para melhor compreendermos os acidentes de trabalho, Miguel (2000) esclarece-nos que estes se dividem em cinco classes distintas. São elas:

> "Classe A1- acidentes com incapacidade total temporária (ITA) ou com incapacidade parcial permanente (IPP).
>
> Classe A2- acidentes que requerem tratamento médico fora da empresa.
>
> Classe A3- acidentes sem perda de tempo (dias), isto é, de primeiros socorros ou de tratamento ambulatório na empresa.
>
> Classe A4- acidentes sem lesão, com perdas materiais de menos de uma determinada quantia (ex.: 10 000$00), ou perda de menos de 8 horas de trabalho.
>
> Classe A5- acidentes sem lesão, com perdas materiais iguais ou superiores a 10 000$00, ou perda de tempo igual ou superior a 8 horas." (Miguel, 2000, pp. 27-28)

Em termos genéricos, os acidentes podem ser divididos em três tipos de causas, tal como verificou Rolo (1999). São estas causas humanas- acções perigosas geradas pelo próprio indivíduo possivelmente motivadas por incapacidade física ou mental, falta de conhecimentos, experiência ou motivação, desrespeito por modos operatórios, regras ou normas ou stress-, causas materiais- sempre que o meio ambiente e os defeitos dos equipamentos conduzem a condições físicas e técnicas perigosas- e causas fortuitas- mais raras que as anteriores.

Quando se questiona a principal causa dos acidentes de trabalho , a falha humana é quase sempre a justificação comum. No entanto, recorde-se a noção apresentada algumas páginas atrás, a qual nos remete para a contribuição de factores físicos, psicológicos e sociais na determinação do equilíbrio do ser humano. Rolo (1999) ilustra esta perspectiva, alertando para o facto de muitos acidentes serem influenciados pelo ambiente físico (material ou técnico), pelo ambiente psicológico (estado dos indivíduos) ou pelo ambiente social (factores interpessoais ou sociais). Separadamente ou cumulados, estes factores podem estar na essência de incidentes ou acidentes.

> "O trabalho requer um estado de *equilíbrio completo*, sendo certo que qualquer desequilíbrio, de qualquer sistema, pode gerar situações propícias a doenças/ acidentes. O desequilíbrio total será o acidente mortal ou a doença profissional incurável, em que não há regresso ou cura." (Rolo, 1999, p.45)

A História- Teoria do dominó, Henrich

Uma teoria com bastante significado historico (comum na década de 30) no que concerne à causalidade dos acidentes é a **Teoria do dominó**, de Heinrich.

Miguel (2000) reaviva esta teoria, invocando que existem 5 factores envolvidos na sequência de um acidente, os quais se desenvolvem de acordo com a ordem cronológica seguidamente citada.

1. Ascendência e ambiente social
2. Falha humana herdada ou adquirida

3. Acto inseguro e/ou condição perigosa
4. Acidente
5. Dano pessoal

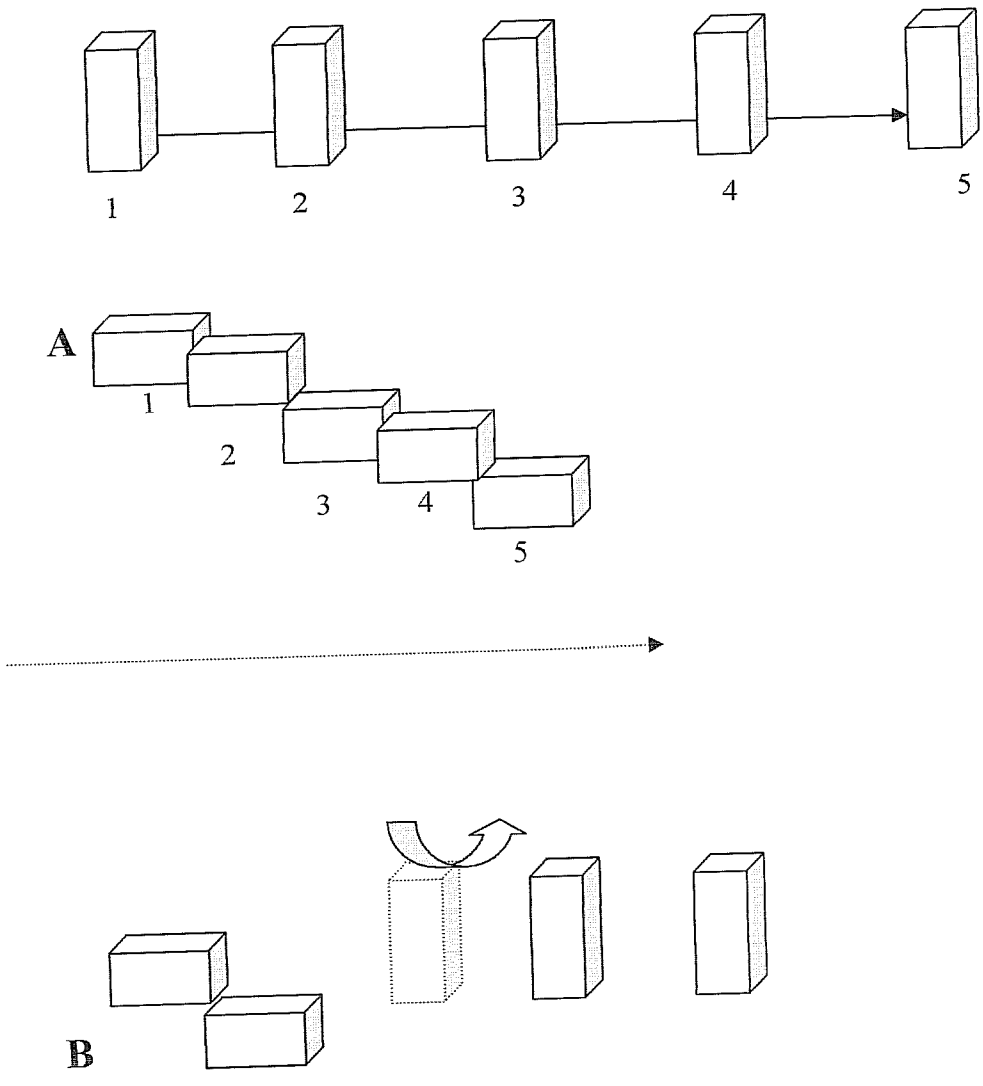
Imaginemos então que as "5 peças de dominó" da figura 2 ilustram os 5 factores que acabámos de enumerar:

Figura 2- Os cinco factores envolvidos na sequência do acidente

A- Quando a primeira peça cai, o mesmo sucede com as restantes

B- Se se retirar a peça central, a acção das peças anteriores é neutralizada

(adaptado de Miguel, 2000, p.44)



De acordo com Heinrich (1931, cit por Miguel, 2000), a eliminação do acto inseguro e/ou condição perigosa – correspondentes à peça de dominó central- constitui o cerne da prevenção dos acidentes. Para que esta última seja levada a cabo, poder-se-à optar por uma intervenção mais imediatista, mediante controlo directo do ambiente e da actividade humana, ou por uma abordagem com enfoque a longo prazo, concretizada pelo investimento na formação e na educação.

"A teoria do dominó constitui, ainda hoje, uma base para a maior parte das técnicas de investigação de acidentes industriais" (Miguel, 2000, p.45). Contudo, e tal como este autor reconhece, existem teorias mais recentes que tendem a identificar a gestão e, consequentemente, os erros da mesma, como factor determinante na génese do acidente. Deste modo, por detrás de actos e/ou condições perigosas por parte dos indivíduos, encontram-se práticas de gestão no que diz respeito a prioridades, política, estruturas organizativas, decisão e controlo e administração. Desta forma, regista-se um volte-face no estudo da causalidade dos acidentes, tendendo-se a atribuir um papel preponderante às organizações.

Cultura e Clima Organizacional

Cultura e Clima de Segurança

Antes de nos determos sobre a cultura e clima de segurança propriamente ditas, importa referir em primeiro lugar qual o significado da cultura e do clima dentro de uma organização. Segundo Schein (1986, cit por O'Toole, 2002), a cultura de uma organização consiste no padrão de crenças e assumpções que os membros da mesma partilham. Este padrão opera de forma não consciente e desenha a visão da organização relativamente a si e ao seu meio ambiente.

Ainda relativamente ao conceito de cultura organizacional Guldenmund (2000) complementa, advertindo que a mesma é composta pelas seguintes características principais:

- É um constructo- por isso, trata-se mais de um conceito abstracto, do que de um fenómeno concreto;
- É relativamente estável;

- É multi-dimensional;
- Constitui algo partilhado pelas pessoas- a cultura é algo mútuo e recíproco. Consequentemente, é holística;
- É composta por vários aspectos- várias e diferentes culturas podem ser encontradas dentro de uma organização;
- A cultura é aprendida;
- A cultura é funcional- faculta um quadro de referências para o comportamento.

Em síntese, a cultura organizacional é um constructo relativamente estável, multidimensional e holístico, partilhado pelos membros da organização e que fornece um quadro de referências que dá significado e/ou é tipicamente revelado em certas práticas.

Schein (1992, cit por Guldenmund, 2000), refere ainda que a cultura organizacional se caracteriza por um padrão de assumpções básicas partilhadas que o grupo aprendeu, enquanto foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que resultou suficientemente bem para ser considerado válido. Consequentemente, é ensinado aos novos membros como sendo a forma correcta de percepcionar, pensar e sentir, relativamente a esses problemas.

Cooper (2000) complementa, referindo que, embora uma organização possa ter uma cultura dominante, é comum que haja variações na forma como essa cultura se expressa pela organização fora. Diferentes sub-culturas tendem a emergir e formar-se em torno de grupos funcionais, níveis hierárquicos e papéis organizacionais, com muito poucos comportamentos, crenças, atitudes ou valores a serem comummente partilhados por todos os membros da organização. Para Pidgeon (1998, cit por Cooper, 2000), a existência de diferentes sub-culturas viabiliza a diversidade de perspectivas e interpretações dos problemas emergentes, a nível da segurança.

Por seu turno, o conceito de clima organizacional reporta-se aos fenómenos atitudinais ou psicológicos, dentro de uma organização. Constitui a manifestação da cultura dentro de uma organização. Assim sendo, o clima deriva da cultura. O clima organizacional define-se então pelas atitudes agregadas dos seus membros (Guldenmund, 2000).

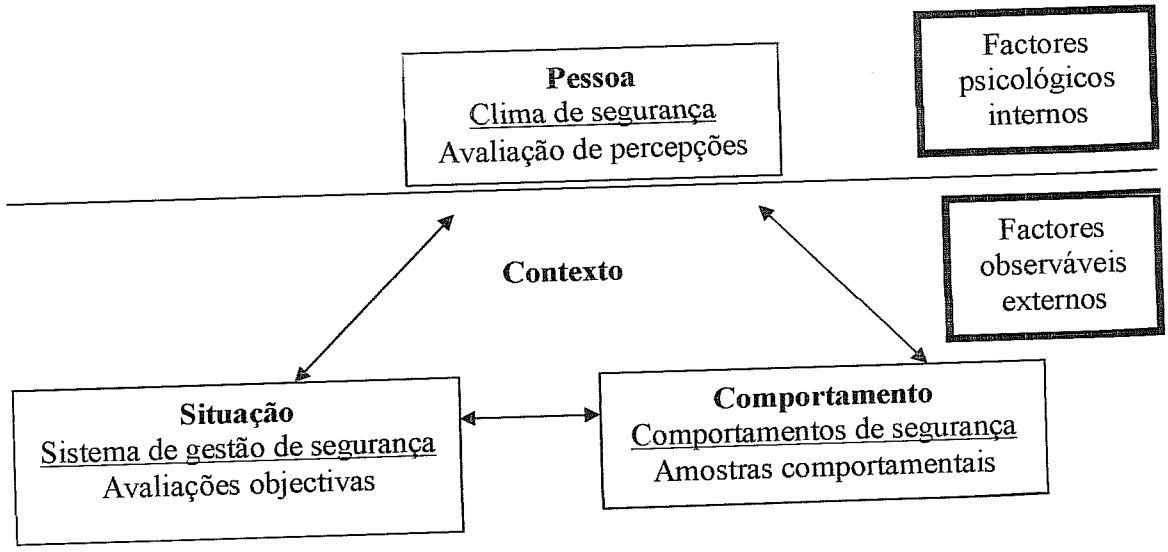
O clima organizacional tem impacto em processos tais como a comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, solução de confitos, atitudes, motivação e, consequentemente, em variáveis tais como a satisfação e o desempenho.

Já no que se refere ao conceito de cultura de segurança, Silva & Lima (2004) recordam que o mesmo "...foi introduzido pela primeira vez no relatório técnico sobre o acidente de Chernobyl."(p.258). A cultura de segurança constitui uma dimensão mais reduzida da cultura de uma organização e, segundo Clarke (1999, cit por O'Toole, 2002) as suas crenças e valores referem-se concretamente a questões de saúde e segurança. Na óptica de Mearns & Flin (1999, cit por DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg & Butts, 2004), a cultura de segurança foca-se nos valores centrais e assumpções mais profundas da organização, relacionados com a segurança. Guldenmund (2000) corrobora, defendendo que a cultura de segurança se traduz pelas fortes convicções ou dogmas subjacentes às atitudes de segurança.

No entanto, há que ter em atenção que a cultura de segurança não pode ser considerada, independentemente de tudo aquilo que se passa na restante organização. Segundo Blair (2003), quando se pretende intervir na cultura de segurança, há que considerar em primeiro lugar aquilo que define a cultura global da organização.

Cooper (2000) defende um modelo de cultura de segurança baseado na interactividade entre factores psicológicos, situacionais e comportamentais- o "Modelo da cultura de segurança recíproca". Este modelo baseia-se no determinismo recíproco definido por Bandura, e advoga a existência de três elementos que reflectem o conceito de cultura de segurança: os factores psicológicos internos subjectivos, os comportamentos observáveis relacionados com a segurança e os aspectos situacionais objectivos. Os factores psicológicos internos relacionam-se com atitudes e percepções, e são mesuráveis através de questionários sobre clima de segurança. Os comportamentos em curso relacionados com a segurança são medidos por "checklists". Por seu turno, os aspectos situacionais são medidos por auditorias e inspecções ao sistema de gestão da segurança. Esquematicamente, o modelo pode ser representado do modo que a seguir se explicita.

Figura 3- Modelo da cultura de segurança recíproca
(adaptado de Cooper, 2000, p.120)



Um dos aspectos que contraria frequentemente a cultura de segurança nas empresas, prende-se com as estruturas de recompensa das mesmas. Tal como é referido por Shannon et al (2001), as estruturas de recompensa das empresas tendem a ser baseadas na produtividade, e não em resultados de saúde e segurança. Também Friend & Pagliari (2000) remetem para a relevância deste aspecto, defendendo que o tema da segurança deveria ser incluído na avaliação de desempenho. Assim, todos os indivíduos deveriam ser avaliados relativamente a aspectos de segurança, tal como o são em termos de produtividade. Há que estabelecer padrões adequados de desempenho na segurança, tal como sucede com outras funções na empresa. Os funcionários que não atingem os padrões adequados no desempenho da segurança têm tratamento similar àqueles que não atingem os padrões de desempenho na produtividade.

Outro aspecto importante relacionado com a cultura de segurança tem a ver com a necessidade e com a capacidade de as organizações aprenderem com os acidentes, mesmo depois de os mesmos terem ocorrido. Os resultados de um estudo realizado por Silva & Lima (2004), sugeriram que a cultura de segurança de uma organização tem

impacto nas estratégias que são utilizadas pelas empresas para aprender com os acidentes:

"...as culturas de segurança fortes mostram-se mais criativas na importância que dão à utilização de estratégias de aprendizagem que, sendo compatíveis com a cultura de segurança, permitam simultaneamente uma maximização da aprendizagem para todos os trabalhadores." (Silva & Lima, 2004, p.69).

O clima de segurança, por seu turno, e para Guldenmund (2000), relaciona-se com as atitudes relativas à segurança dentro da organização. Com based numa extensa literatura revista, Zohar (1980) apresenta-nos um conjunto de dimensões que considerou determinantes para o clima de segurança. Em primeiro lugar, alerta-nos para a necessidade de existir um forte comprometimento da gestão para com os aspectos relacionados com a segurança. De seguida, refere-nos para a importância de as organizações procederem a bons treinos de segurança e manterem um ambiente de trabalho estável com pouca rotatividade e manutenção de trabalhadores mais antigos. A sublinhar, ainda, a relevância da uma comunicação aberta com contactos frequentes entre os trabalhadores e a gestão. Por outro lado, a necessidade de promover a segurança junto dos trabalhadores de formas que os distingam (por exemplo, através do reconhecimento e premiação individuais).

Para DeJoy et al (2004), o clima de segurança pode ter como determinantes as condições ambientais de trabalho (directamente associadas a ferimentos, danos e doença no local de trabalho), políticas e programas relacionados com a segurança (políticas relacionadas com o cumprimento e adesão aos padrões de segurança, treino em segurança, disponibilização de recursos para a segurança e feedback relativo aos desempenhos em segurança) e o clima organizacional geral (dimensões-chave ou características do local de trabalho- liderança, comunicação, participação, inovação...).

Neal, Griffin & Hart (2000), definiram o clima de segurança enquanto forma específica de clima organizacional, que descreve as percepções dos indivíduos relativamente ao valor da segurança no ambiente de trabalho. Os autores identificaram como componentes do clima de segurança:

1. Valores da gestão- preocupação com o bem-estar dos funcionários;

2. Práticas organizacionais e de gestão- treino, equipamentos de segurança, qualidade dos sistemas de gestão de segurança;
3. Comunicação;
4. Envolvimento do funcionário na saúde e segurança no local de trabalho.

Para Neal et al (2000), os factores acima referenciados predizem resultados relacionados com a segurança, tais como acidentes e incidentes. Na perspectiva destes autores, o clima organizacional gera um contexto em que as avaliações específicas relativas à importância da segurança são realizadas. Por outras palavras, o clima organizacional prediz o clima de segurança. Este último, por seu turno, é hipotetizado como influenciando os comportamentos de segurança.

A respeito do desempenho de segurança, Neal & Griffin (1997, cit por Neal et al, 2000) defendem um modelo que define *componentes do desempenho*, *determinantes do desempenho* e *antecedentes do desempenho*. No que respeita aos componentes do desempenho, destacam-se as dimensões da *adesão à segurança* e *participação na segurança*. Enquanto que a primeira se refere à adesão aos procedimentos de segurança e a levada a cabo do trabalho de um modo seguro, a segunda dimensão relaciona-se com a promoção do programa de segurança dentro do local de trabalho, ajuda dos colegas, canalização de esforço para aumentar a segurança no trabalho, etc. No que se relaciona com os determinantes do desempenho de segurança, há que aludir para os factores directamente responsáveis pelas diferenças individuais na adesão e participação. Aqui se incluem o conhecimento, capacidades e motivação. No que toca aos antecedentes de desempenho, Neal & Griffin (1997, cit por Neal et al, 2000) incluem factores a nível individual (capacidade, experiência, personalidade), assim como factores grupais e organizacionais (liderança, normas grupais, clima). Deste modo, o clima organizacional e o clima de segurança são classificados como antecedentes dos desempenhos de segurança.

Num estudo realizado com vista estudar os conceitos de *atitudes de segurança* e *clima de segurança* enquanto medidas avaliativas da segurança organizacional, Diaz & Cabrera (1997) identificaram duas dimensões-chave que constituem o conceito de clima de segurança. São elas as políticas de segurança definidas pela empresa (cumprimento

dos princípios de segurança, alocação de fundos e recursos para a áreas de segurança, treinos em segurança, compromisso da gestão para com a segurança,...) e a percepção dos membros da organização relativamente à importância dada quer aos objectivos de produtividade, quer aos objectivos de segurança. Esse estudo constatou igualmente que o clima de segurança parece relacionar-se com o nível de segurança global das organizações estudadas, e que as organizações que apresentavam valores mais elevados nas escalas que avaliam o clima de segurança, apresentavam igualmente atitudes mais positivas relacionadas com a segurança.

O papel e envolvimento da gestão

Segundo O'Toole (2002), e do ponto de vista histórico, a preocupação inicial das organizações relativamente ao tema da segurança focava-se acima de tudo na redução de danos físicos nos funcionários mediante recurso aos controles de engenharia e acção sobre as condições físicas do local de trabalho. No entanto, um grande número de profissionais de segurança reconhece a existência de outros factores com influência clara na segurança dos indivíduos. Nomeadamente, o envolvimento da gestão. Segundo o mesmo autor, uma responsabilidade de grande parte dos gestores prende-se com a saúde e segurança dos seus funcionários. A gestão deve identificar a melhor forma de alocar recursos, por forma a assegurar o menor número possível de danos sofridos pelos funcionários, bem como a sua gravidade.

Na óptica de Friend e Pigliari (2002), os gestores comprometidos com a segurança compreendem os benefícios dos seus custos totais, em contraposição com os custos totais dos acidentes.

Bailey (1997, cit por O'Toole, 2002) adverte que as percepções dos indivíduos relativamente ao envolvimento da gestão com a segurança, percepções relativas à participação dos restantes colegas na segurança e percepções relacionadas com a eficácia das iniciativas de treino e formação por parte da gestão demonstraram ter impacto positivo nos resultados de segurança. As percepções dos trabalhadores relativamente a estes elementos influenciam a possibilidade de os mesmos adoptarem regras e políticas de saúde e segurança.

Simonds & Shafari-Sahrai (1977, cit por O'Toole, 2002) corroboram o raciocínio anterior, remetendo para estudos segundo os quais, quando a gestão de topo se encontra envolvida na segurança, os índices de danos são mais baixos.

Neste sentido, Cohen (1977, cit por o'Toole, 2002) identificou os seguintes factores comuns em empresas com bons resultados de segurança:

1. Forte comprometimento da gestão para com a segurança (familiaridade com os problemas; convicção de que podem ser conseguidos elevados padrões de segurança; trabalho demonstrado para atingir esses fins);

2. Contactos formais e informais estabelecidos entre os trabalhadores e a gestão, relativamente a temas de segurança;

3. Treino em segurança bem estabelecido.

Segundo apontam os resultados de um estudo realizado por O'Toole (2002), quando o compromisso da gestão com a segurança é demostrado de forma clara, as percepções dos funcionários relativamente à gestão da segurança são positivamente influenciadas. Por outro lado, parece existir uma redução efectiva dos índices de acidentes e/ou incidentes.

De acordo com Blair (2003), é extremamente importante que os líderes se enfoquem em comportamentos específicos que fortaleçam a cultura de segurança.

"Os líderes devem primeiro prestar atenção aos seus próprios comportamentos, e só depois ao comportamento dos seus empregados." (Blair, 2003, p.20).

Na óptica deste autor, os os líderes deverão adoptar os seguintes comportamentos com vista a estabelecer a excelência em termos de segurança:

- <u>Estabelecer expectativas</u>- estabelecimento de expectativas e responsabilidades com vista à segurança, mediante recurso à comunicação e a uma visão clara;
- <u>Engenharias de suporte</u>- garantir que os aspectos de engenharia constituem prioridades;
- <u>Comportamento exemplar</u>- os líderes adoptam um comportamento pessoal compatível com os comportamentos de segurança requeridos;

- Formação dos funcionários- facilitação de recursos, treino e educação, que desenvolvam e preparem os funcionários no âmbito da segurança;
- Capacitação dos funcionários- uma vez que os funcionários tenham a preparação e formação necessárias, os líderes garantem a autoridade, flexibilidade e parceria dos mesmos;
- Encorajar os funcionários- mediante o reforço positivo dos comportamentos desejados. Encorajamento da auto-eficácia;
- Avaliar a eficácia- a liderança mede e avalia a eficácia das estratégias da organização e procede aos ajustes necessários.

As percepções criadas relativamente às atitudes e comportamentos dos gestores no que diz respeito ao bem-estar e à segurança dos trabalhadores serão o condicionante dos comportamentos de segurança dos trabalhadores e consequentemente, do desempenho de segurança da organização (Clarke, 1999).

Shannon et al (2001) advertem para a necessidade de conquistar o comprometimento genuíno da gestão de topo na melhoria da saúde e segurança nos local de trabalho. O envolvimento da gestão na promoção da saúde e segurança ocupacionais pretende-se genuíno, de modo a impedir o envio de sinais que demonstrem que a saúde e a segurança não são realmente importantes.

Rundmo & Hale (2003) investigaram, num estudo, as atitudes da gestão com vista à segurança e à prevenção de acidentes. Neste sentido, entre as atitudes entendidas como "ideais" (que contribuem para aumentar o comportamento de segurança e baixar a frequência de acidentes e "quase-acidentes"), os autores referem:

- Comprometimento da gestão de topo para com a segurança;
- Baixo fatalismo (no que diz respeito à necessidade e utilidade da prevenção dos acidentes);
- Baixa tolerância à violação de regras;
- Elevada "preocupação" (relacionada com intenções de protecção e implementação de regras) e emoção;
- Baixo sentimento de ineficácia/ impotência/ falta de autoridade;
- Mestria elevada- "capacidade de gerir";

- Alerta para situações de risco elevado;
- Prioridades elevadas de segurança.

Relativamente ao papel da gestão para a segurança organizacional, Vredenburgh (2002) alerta para seis práticas de gestão consistentemente discutidas em trabalhos relacionados com a cultura de segurança. São eles as recompensas, o treino, a contratação, a comunicação/ feedback, a participação, e o suporte da gestão. Relativamente à participação/ envolvimento dos trabalhadores, o autor refere que a delegação de poderes nos trabalhadores os mune de autoridade e responsabilidade na tomada de decisões e assegura que tanto os funcionários como a gestão estão envolvidos no atingimento de metas e objectivos. Acerca do treino em segurança, Vrendenburgh (2002) defende que um programa de treino bem desenhado e administrado, deverá enfatizar práticas de trabalho seguras e deve derivar de uma correcta aferição das necessidades. O desenvolvimento de uma cultura de segurança pode ser facilitada se os critérios de recrutamento incluirem a selecção de indivíduos predispostos a manifestar uma atitude convicta de segurança no trabalho.(Vrendenburgh, 2002) Segundo o mesmo autor, um sistema de incentivos correcto, com vista à segurança, reforça o reportar de perigos, ameaças e/ou actos inseguros que possam conduzir a danos. Paralelamente, o sistema de incentivos bonifica aqueles que têm menos acidentes. De acordo com Peavey (1995, cit por Vrendenburgh, 2002), o plano de incentivos deve ser dirigido para a prevenção de acidentes e não para a punição após a ocorrência de um acidente.

Para Zohar (1980, cit por Vrendenburgh, 2002), o comprometimento da gestão constitui o maior factor de sucesso para o programa de segurança de uma organização. Este comprometimento pode-se manifestar mediante programas de treino, participação da gestão nos comités de segurança, consideração da segurança na conceptualização do trabalho, bem como na monitorização do andamento do trabalho. Tal como defendem Hoffman & Stetzer (1996, cit por Vrendenburgh, 2002), se um supervisor nunca alerta para aspectos relacionados com a segurança, os seus funcionários apreendem o aspecto da segurança como sendo não relevante.

No que respeita ao aspecto da comunicação e do retorno, Vrendenburgh (2002) considera que uma comunicação franca e consistente constitui característica essencial de

uma qualquer organização forte. Uma boa comunicação gera confiança gera confiança, elemento fundamental da força. De modo a encorajar a comunicação, é importante não culpar os funcionários aquando da ocorrência dos acidentes.

A segurança dos profissionais na estrada

Segundo Milt (2003), a cultura de uma organização pode ter um impacto significativo nos comportamentos de condução segura e as organizações com forte enfoque nas políticas/ práticas relacionadas com a segurança tendem a encorajar uma condução mais segura entre os seus funcionários. Assim, adoptar uma combinação de políticas e práticas, mais do que uma simples iniciativa, é entendido como sendo a melhor forma de criar uma mensagem clara de que uma organização se preocupa mesmo com a segurança dos condutores. Para a cultura de segurança funcionar, os gestores de topo devem mostrar comprometimento para com a condução segura e dar o exemplo, para que tal se torne embutido na cultura do local de trabalho. Por seu turno, o envolvimento dos funcionários e o suporte dos pares são aspectos igualmente importantes.

Segundo o autor, os princípios da cultura de segurança são aqueles que abaixo se enumeram:

- Todos os incidentes são preveníveis;
- A gestão é responsável pela segurança;
- Todas as exposições em trabalho podem ser controladas;
- Trabalhar em segurança é uma condição da função/ trabalho;
- Os funcionários devem receber treino em segurança;
- As auditorias da gestão são cruciais;
- As deficiências devem ser prontamente corrigidas;
- A segurança fora do trabalho é importante;
- Uma boa segurança, é um bom negócio;
- Os funcionários são "a chave".

Milt (2003) refere ainda a pertinência dos comités de segurança, com um número médio de 10 membros, constituidos essencialmente por condutores e pelo director geral. As reuniões destes comités dever-se-ão realizar de 2 em 2 meses, e nelas, os condutores têm

oportunidade de apresentar as suas ideias relativamente aos modos de melhorar a cultura de segurança e sugerir novas iniciativas para ser levadas a cabo.

Para medir e/ ou aumentar a cultura de segurança, Milt (2003) remete para os 6 passos seguintes:

- Pedir aos funcionários para avaliarem as suas atitudes e percepções;
- Observar as pessoas e instalações e avaliar o seu comportamento e condições de trabalho;
- Examinação de documentos, tais como procedimentos de segurança, registos de acontecimentos e bases de dados de acidentes;
- Questionários de atitudes;
- Discussões informais com os indivíduos, em profundidade;
- "Focus groups".

As atitudes anteriores permitem compreender a corrente situação e identificar falhas ou áreas de melhoria na cultura de segurança (comprometimento da gestão, comunicação, prioridade da segurança, regras de segurança, ambiente de trabalho, estilo de gestão, gestão da mudança, cooperação, acidentes e incidentes) .

Em conclusão, a chave para melhorar a segurança relacionada com com o trabalho na estrada prende-se com atitudes proactivas de segurança por parte das pessoas e uma gestão da segurança eficaz por parte das organizações.

Teorias da gestão da segurança

Se procedermos a uma abordagem histórica das teorias da gestão da segurança, deparar-nos-emos com três modelos distintos: o **Modelo das Pessoas**, o **Modelo da Engenharia e** o **Modelo Organizacional.**

Reason (1997) procede a uma distinção entre os mesmos, começando por referir que o ***Modelo das Pessoas***, o mais tradicional dos três, considera os indivíduos enquanto agentes livres, aptos para escolher entre um comportamento seguro e um comportamento inseguro. Entende-se assim que os erros são essencialmente definidos por factores psicológicos, de que são exemplo a falta de atenção, a negligência, a baixa motivação, a falta de cuidado, o descuido, a escassez de conhecimentos ou de experiência e a imprudência. Do ponto de vista da organização, as medidas tomadas com vista a contrariar estes factores passam acima de tudo pelo "apelo ao medo", auditorias aos comportamentos perigosos, selecção e treino e recompensas e punições.

O ***Modelo da Engenharia*** encara a segurança como algo que deve ser considerado na engenharia dos sistemas e que se pretende o mais quantificado possível. Aponta o seu foco para a fiabilidade da engenharia dos sistemas, comummente expressa em termos probabilísticos. Os erros humanos são, neste caso, resultado dos desajustes entre o homem e a máquina, ou fruto de uma falha por parte dos desenhadores do sistema para ajustar adequadamente o sistema às forças e fraquezas cognitivas dos controladores humanos. O modelo debruça-se basicamente sobre o modo como o desempenho dos operadores é influenciado pelas características do local de trabalho ou, mais concretamente, pelo interface homem-máquina. (Reason, 1997).

O ***Modelo Organizacional*** é, dos três, o mais recente. Os erros humanos são, sob esta perspectiva, mais uma consequência do que uma causa (Reason, 1997). Eles são sinónimo de factores latentes que afectam negativamente as defesas do sistema. Isso remete-nos para a necessidade de serem adoptadas medidas proactivas com vista a garantir a segurança, o que implica reformas contínuas dos processos básicos do sistema. Shannon, Robson & Sale (2001) complementam, defendendo que quando se fala de segurança, o foco tem vindo a transitar do indivíduo para os efeitos da organização do trabalho e organização do local de trabalho na saúde dos trabalhadores. Enquanto a organização do trabalho se refere ao trabalho do indivíduo e seu formato, a organização do local de trabalho remete para factores a nível da organização (estrutura, clima,

cultura, práticas da organização, filosofia e estado do trabalho- promoção de saúde no local de trabalho, saúde e segurança ocupacionais).

Shannon et al (2001) assinalam ainda que, apesar de terem sido conseguidos ganhos em termos de segurança mediante intervenções com vista a mudar os comportamentos do indivíduo, as teorias mais recentes sugerem que a cultura e os sistemas de segurança devem também ser considerados, com vista a conseguir um impacto mais relevante. Enquanto que o foco no indivíduo implicava que se interviesse num sistema complexo sobre um único nível, a intervenção a múltiplos níveis irá conseguir um efeito mais significativo. Isto implica que a procura das causas principais dos acidentes ocupacionais transite das circunstâncias imediatas e comportamentos que conduziram a cada acidente individual para os aspectos sistémicos e organizacionais do trabalho.

Também DeJoy et al (2004) corroboram o raciocínio anterior advogando que, tradicionalmente, as abordagens para a segurança ocupacional se debruçavam essencialmente sobre o controle dos perigos e ameaças ao indivíduo mediante o recurso a tecnologias, e sobre a implementação de práticas seguras de trabalho. Actualmente, e de acordo com as novas abordagens, a organização em geral e o clima organizacional em particular têm vindo a ganhar um novo fôlego.

De igual forma, Diaz & Cabrera (1997) sublinham que os factores organizacionais têm também vindo a ser tomados em atenção quando se fala se segurança organizacional, evitando-se o enfoque exclusivo no sistema técnico e nos factores individuais.

O modelo de James Reason

Segundo Ruchlin (2004), o progresso nas organizações não se fará, em termos de segurança, enquanto não se assumir a perspectiva de que os erros são mais uma consequência, do que uma causa dos problemas. Assim, a chave para minimizar os erros e incrementar a segurança reside numa melhor compreensão dos percursores dos mesmos.

O modelo causal definido por Reason (1997, cit por Ruchlin, 2004), defende que os acidentes têm lugar quando as defesas organizacionais, técnicas e humanas são inadequadas ou estão se apresentam deficitárias. Para o autor, a "produção" e a

"protecção" constituem dois processos comuns a todas as organizações. As operações produtivas expõem as pessoas e os bens aos perigos. Paralelamente, todas as organizações requerem várias formas de protecção, que se interponham entre as ameaças e as suas possíveis vítimas.

Ao se debruçar sobre a análise dos acidentes organizacionais, Reason (1997) começa por identificar três elementos basilares subjacentes aos mesmos. São eles a existência de um *perigo* ou uma *ameaça* em especial, a presença de *barreiras* ou *defesas* com vista a neutralizar a acção desses mesmos perigos ou ameaças e as *perdas* que poderão surgir quando estas defesas falham.

Subjacente a qualquer acidente organizacional está a quebra das barreiras que se interpõem entre os perigos e as perdas associadas a pessoas e bens. Tendo por base os trabalhos de Reason, Ruchlin (2004) advoga que as defesas podem ser de ordem estrutural (engenharia), outras assentam nas pessoas, enquanto que outras dependem de procedimentos e controles administrativos.

Na sua essência, ao serem criadas, as barreiras servirão pelo menos uma das seguintes funções:

- "criar compreensão e consciência dos perigos locais
- fornecer instruções claras acerca de como trabalhar em segurança
- fornecer alarmes e avisos aquando da eminência do perigo
- restituir ao sistema um estado de segurança, após uma situação fora do normal
- interpor barreiras de segurança entre os perigos e as potenciais perdas
- conter e eliminar os perigos, caso os mesmos furem estas barreiras
- prover meios de fuga e salvamento, caso a contenção dos perigos falhe" (Reason, 1997, p.7)

As defesas em análise poderão então ser de dois tipos: as defesas ditas "Soft" e as defesas ditas "Hard". No caso das defesas "Soft", elas são mais "suaves" e resultam de uma conjugação entre pessoas e papéis. Falamos então de regras e procedimentos, do treino, de licenças, da certificação, da legislação, vigilância regulatória ou ainda de controlos administrativos.

Já no que diz respeito às defesas "Hard", mais "sólidas" que as precedentes, elas incluem todos os elementos que se relacionem com dispositivos técnicos : barreiras físicas, alarmes, chaves, melhorias no design do sistema, ou equipamentos de protecção pessoal.(Reason, 1997). O autor alerta ainda para a existência de "defesas em profundidade" , as quais acabam por gerar algumas dificuldades aos indivíduos que as gerem e trabalham com elas, na medida em que são mais complexas e mais ininteligíveis.

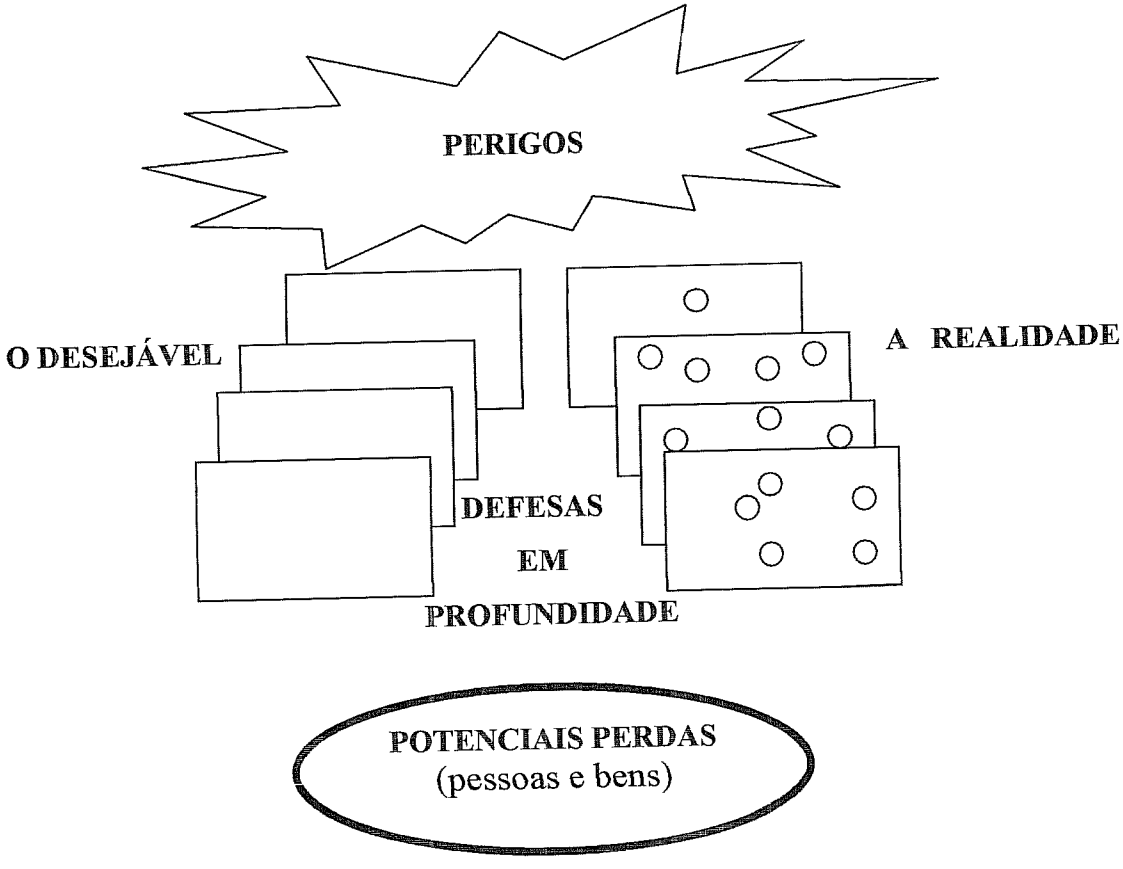
O desejável seria que as barreiras defensivas se mantivessem sempre imaculadas. As trajectórias que conduziriam aos acidentes não poderiam, pois, penetrar essas mesmas barreiras.

Contudo e na óptica de Reason (1997), o mundo real reserva-nos um cenário completamente distinto, segundo o qual cada barreira defensiva se reveste de "buracos" e de fraquezas: é o chamado Modelo do "Queijo Suíço" das defesas.

É isso que ilustra a figura 4, na página seguinte.

Figura 4- O ideal e o real, na perspectiva das "defesas em profundidade"

(adaptado de Reason, 1997, p.9)



As barreiras defensivas anteriormente representadas, assim como os "buracos" nelas ilustrados, mantêm-se num fluxo permanente. Cada barreira defensiva "move-se" de acordo com as condições locais. As defesas podem ser removidas deliberadamente, ou em consequência de violações e erros, tal como advoga Reason (1997).

A razão pela qual estes "buracos" criados, divide-se entre *factores latentes* e *falhas manifestas*.

Tal com verificou Reason (1997), as falhas manifestas remetem-nos directamente para o papel das acções e decisões humanas nos acidentes organizacionais. Há erros (inconscientes) e violações (conscientes) que se cometem, sendo que estes actos inseguros poderão assumir um impacto directo nocivo na segurança do sistema. Reason (1998, cit por Ramanujam & Goodman, 2003), definiu os erros latentes enquanto desvios dos procedimentos e das políticas, que podem contribuir potencialmente para consequências organizacionais adversas. Ramanujam & Goodman (2003) complementam, referindo que se regista um desvio das práticas standartizadas, muito embora não ocorram consequências adversas directas. Embora estes desvios, por si só, não produzam consequências adversas directas, eles criam condições que tornam estas consequências mais passíveis de acontecerem.

Os autores anteriormente citados, referem um conjunto de características inerentes aos erros latentes:

1. Conjunto de expectativas organizacionais. Ou seja, as crenças institucionais relativas ao modo como uma tarefa deve ser executada). Tipicamente, as expectativas assumem a forma de de regras, regulamentos, ou procedimentos operacionais standartizados. Por todas estes motivos se compreende que, a disponibilidade de expectativas pré-definidas facilita a identificação de desvios.

2. Desvios dessas expectativas. Por outras palavras, os afastamentos observáveis das expectativas partilhadas. Por si só, os desvios podem não conduzir a consequências adversas em termos imediatos ou até a médio-longo prazo. Outros factores têm de interagir com os desvios, de modo a que os resultados adversos sejam produzidos.

3. Ausência de consequências negativas directas.

Reason (1998, cit por Ramanujam & Goodman, 2003) adverte que a ocorrência dos erros latentes pode ser fortemente influenciada por antecedentes organizacionais. Neste sentido, variáveis da organização tais como a primazia de metas que não enfoquem a segurança, o sistema de incentivos que recompensem o lucro em deterimento da segurança, e a não alocação de recursos para actividades relacionadas com a segurança, podem ter consequências sobre a ocorrência de erros latentes. Por outro lado, mecanismos tais como a vigilância, monitorização e acções correctivas, têm também um papel importante quando se trata de lidar com e evitar erros latentes.
Na perspectiva de Ramanujam & Goodman (2003), a probabilidade dos erros latentes produzirem consequências adversas depende da combinação dos seguintes elementos:

1. Antecedentes organizacionais que causam os erros latentes;

2. Magnitude, frequência e variedade dos erros latentes;

3. Sistemas de retroacção positivos que aumentam os erros latentes (tais como aprendizagem e compreensão deficitárias e redução da atenção);

4. Sistemas de retroacção negativos que diminuem os erros latentes através de processos como a aprendizagem, correcção de erros e aumento da atenção;

5. Elementos precipitadores/ desencadeadores que se combinam com os erros latentes. Estes precipitadores podem ser previsíveis ou imprevisíveis, e externos ou internos à organização.

Ramanujam & Goodman (2003) acrescentam ainda que são esperados mais erros latentes em ambientes onde o trabalho é distribuído, em que as actividades são apenas minimamente interdependentes e em que as condições são turbulentas. Ao invés, é

possível que ocorram menos erros latentes em ambientes em que o trabalho é co-localizado, em que as actividades são sequencial/ reciprocamente interdependentes.

De acordo com as correntes de gestão da segurança que vigoram nos nossos dias- Modelo Organizacional-, os actos inseguros dos trabalhadores são mais vistos com uma consequência do que como uma causa. Reconhece-se actualmente que as pessoas que trabalham em ambientes complexos violam procedimentos e cometem erros devido a factores latentes, que comummente estão para lá dos aspectos individuais (Reason, 1997). Essas condições latentes podem corroer a organização durante muitos e muitos anos, até que se conjuguem com as falhas manifestas e as circunstâncias locais. O resultado deste somatório é a penetração nas muitas barreiras defensivas do sistema. Estas condições latentes resultam das decisões estratégicas e outras decisões de alto nível feitas pelo governo, reguladores, desenhadores e gestores organizacionais. Tal como Reason (1997, cit por Ruchlin, 2004) afirma, a melhor das pessoas pode cometer o pior dos erros, como resultado de condições latentes.

Enquanto que o impacto das falhas manifestas na organização é imediato e limitado, as condições latentes, inevitáveis na organização, podem manter-se adormecidas durante algum tempo, sem acarretarem grandes consequências. O problema surge quando elas se somam com as circunstâncias locais e as defesas são lesadas (Reason, 1997).

As falhas manifestas , cometidas pelas pessoas em interface com as máquinas/ sistemas, tendem a circunscrever os seus impactos a uma circunstância específica. Por seu turno, as condições latentes, geradas nos escalões mais elevados da organização, contribuem para um variado número de acidentes. As condições latentes podem incrementar a ocorrência das falhas manifestas, viabilizando a criação de factores locais facilitadores de erros e violações. Poderão igualmente agravar as consequências dos actos inseguros, através dos seus efeitos sobre as defesas e barreiras dos sistemas (Reason, 1997).

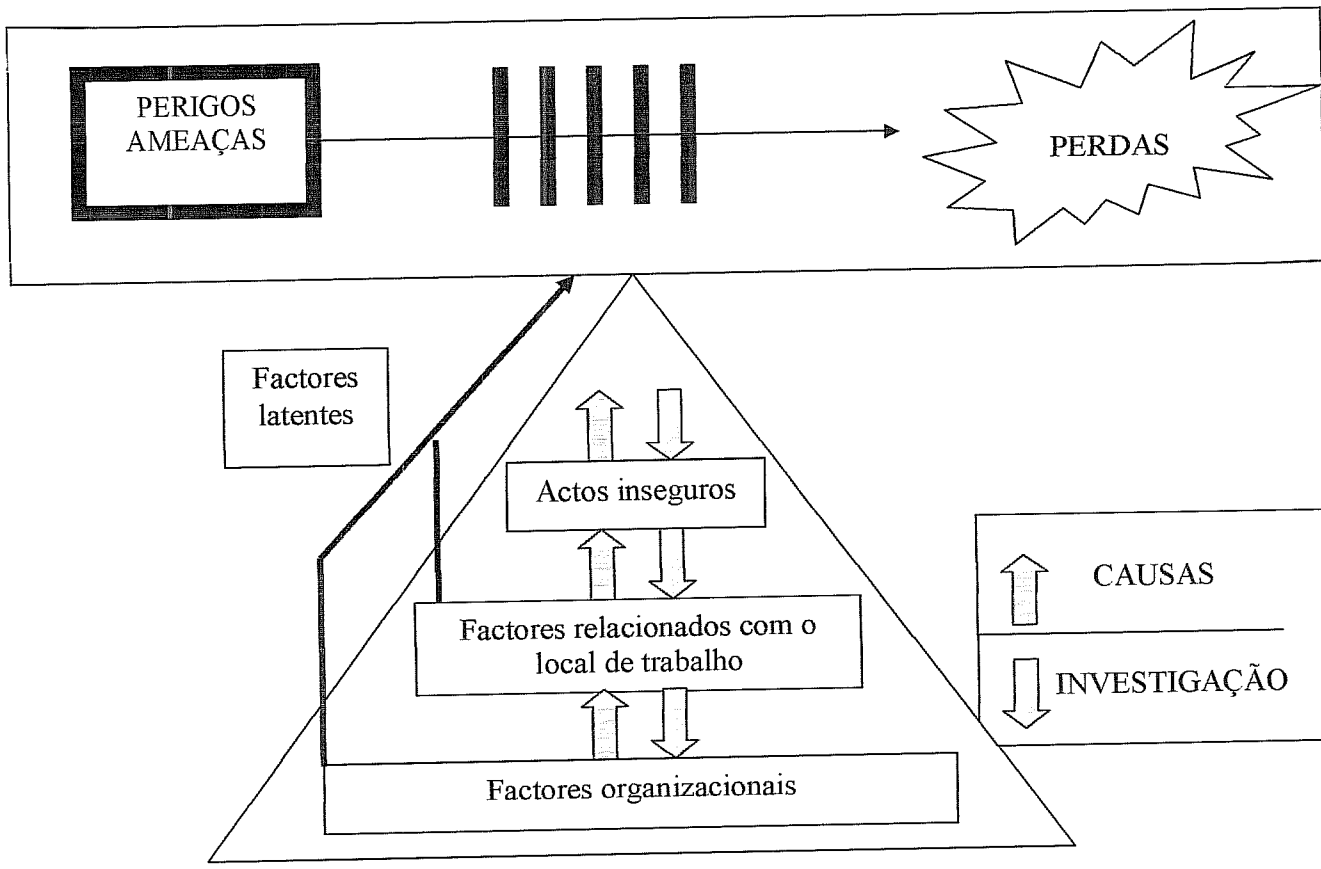
A compreensão da interacção entre as falhas manifestas e as condições latentes deverá condicionar um programa de gestão de risco mais proactivo do que reactivo, bem como um programa mais compreensivo, orientado para vários alvos distintos: a pessoa, a equipa, a tarefa, o local de trabalho e a instituição como um todo (Rucklin, 2004).

Tendo por base o modelo defendido por James Reason, os autores Wagenaar & Hudson (1998) advogam que as falhas latentes constituem fraquezas inerentes à organização, que existem não só à data do acidente, mas que também já estavam presentes no passado. Assim, quando se trata de prevenir, é pelos factores latentes que se deve começar. Há que averiguar que tipo de falhas conduzem aos acidentes e de que modo podem ser descobertas. Na maioria das vezes, essas falhas radicam ao nível da gestão.
A normal trajectória do acidente dentro de uma organização, pressupõe, pois, que um perigo ou ameaça atravesse as defesas existentes, devido ao somatório dos "buracos" inerentes às falhas manifestas e aos factores latentes da organização, conduzindo assim a perdas concretas.
Ou seja: condição essencial para a ocorrência de um acidente organizacional, segundo Reason (1997) é a felizmente rara combinação de um conjunto de "buracos" em sucessivas defesas, permitindo que os perigos e as ameaças estabeleçam um contacto devastador com pessoas e bens. Essas "janelas da oportunidade" são pouco frequentes, dada a variedade de defesas de que o sistema dispõem e também devido à mobilidade dos "buracos".

A figura 5, na página seguinte, revela as etapas cruciais envolvidas no desenvolvimento de um acidente organizacional.

Figura 5- Etapas a considerar no desenvolvimento e na investigação de um acidente organizacional

(adaptado de Reason, 1997, p. 17)



Os factores organizacionais (incluídos na base da pirâmide acima representada) serão então a raíz causal do acidente e incluem aspectos tais como decisões estratégicas e processos genéricos organizacionais. Subjacente a estes factores encontraremos a cultura da organização, as regras não redigidas e as atitudes relacionadas com o modo como a organização gere o seu negócio.

Os locais de trabalho dos indivíduos serão então influenciados pelos factores organizacionais.

Os factores locais de trabalho contemplam aspectos como pressões temporais, interface homem-máquina deficitária, treino insuficiente, equipamentos e ferramentas inadequados, baixos retribuições financeiras, baixo status, rátio supervisor-trabalhador

deficitário, procedimentos ambíguos ou não concretizáveis e baixos níveis de comunicação.

Dentro do local de trabalho, os elementos supracitados coadunam-se com a natural tendência do homem para cometer erros e violações: os actos inseguros. Não obstante o facto de muitos actos inseguros serem levados a cabo, apenas alguns deles gerarão "buracos" nas defesas (Reason, 1997).

O esquema anterior pode ser utilizado quando se pretende reflectir acerca dos acidentes organizacionais.

Se o nosso objectivo for fazer a investigação de um acidente ocorrido, a leitura é feita de cima para baixo-"up-bottom", enquanto que se pretendermos encontrar as verdadeiras causas subjacentes ao mesmo, procedemos a uma leitura de baixo para cima-"bottom-down" (Reason, 1997).

No que toca à investigação dos acidentes, o primeiro facto com que nos deparamos é o resultado indesejado. Investiga-se como e quando falharam as defesas. Para cada barreira quebrada, há que identificar as falhas activas e condições latentes envolvidas. Para cada acto inseguro individual encontrado, é importante apontar as condições locais que lhe possam estar por de trás. E para cada uma destas condições locais, investigam-se que factores organizacionais cimeiros podem ter dado a sua contribuição.

Para Reason (2000, cit por Ruchlin, 2004), outro componente importante para uma cultura de segurança consiste na criação de um sistema de informação que reúna, analise e dissemine informação relativa a incidentes e "quase-acidentes", assim como verificações regulares proactivas dos sinais vitais do sistema. Isto implica uma "cultura de informação" em que quem gere, tem conhecimento corrente acerca dos factores humanos, técnicos, organizacionais e ambientais que determinam a segurança do sistema como um todo. O mesmo autor alerta, a este propósito, para a existência de quatro tipos de sub-cultura para a "cultura de informação":

- Cultura de Exposição- clima organizacional, no qual as pessoas estão preparadas para reportar acidentes e "quase-acidentes";

- Cultura de Justiça- atmosfera de confiança, na qual as pessoas são encorajadas e chegam mesmo a ser recompensadas por fornecer informações relacionadas com a segurança. Contudo, as pessoas também devem ter clarificado o limite entre o comportamento aceitável e o inaceitável;
- Cultura de Flexibilidade- capacidade de reconfiguração, perante operações sujeitas a pressões temporais, ou perante certos tipos de perigo. Em muitos casos, envolve trocar da hierarquia convencional, para uma estrutura profissional mais baixa, em que o controle passa para peritos na tarefa, no local. Posteriormente, reverte-se para o modo burocrático tradicional, assim que a emergência tenha passado;
- Cultura de Aprendizagem- caracterizada pelo desejo e pela competência de desenhar as conclusões correctas do sistema de informação de segurança e pelo desejo de implementar reformas major quando se revela necessidade para tal.

Definição dos Objectivos de Investigação

Tendo em consideração o material científico revisto, os nossos dois grandes objectivos de investigação fundamentam-se no actual modelo das organizações e nos princípios advogados e investigados por Reason (1997).
As nossas principais metas de investigação são, então, as seguintes:

- Proceder à validação empírica do modelo de segurança desenhado por Reason (1997).
  Verificar se factores organizacionais e/ou relacionados com o local de trabalho poderão estar na origem de actos inseguros por parte dos trabalhadores e, em associação com estes, poderão relacionar-se com os altos índices de sinistralidade rodoviária da empresa em análise ;

- Criar e desenvolver um instrumento de avaliação do modelo definido pelo autor supracitado;

Método

Com o intuito de proceder a uma explanação mais concreta, relativamente ao método utilizado, este tema genérico encontra-se sub-dividido em quatro itens específicos. São eles o Design ou tipo de estudo, o Instrumento de colheita de dados , o Procedimento e os Participantes e sua caracterização.

1) Design ou tipo de estudo

Tendo em atenção o conhecimento que se pretendeu obter através deste estudo, importa referir que o mesmo se tratou de um estudo exploratório. Este último procurou explorar uma determinada realidade, na medida em que o conhecimento que dela se possuía era reduzido. Robson (1999, cit por D'Oliveira, 2002) refere que os estudos exploratórios visam conhecer melhor os fenómenos em estudo procurando averiguar as características das situações ou dos acontecimentos, ou mediante o recurso a novas explicações ou novas questões.

Segundo Carmo e Ferreira (1998), o objectivo essencial de um estudo exploratório consiste em conhecer melhor uma realidade estudada de forma deficitária, tornando-se deste modo possível aumentar o entendimento inerente a essa mesma realidade.

O estudo tratou-se igualmente de uma abordagem qualitativa uma vez que, segundo Bryman (1999, cit por D'Oliveira, 2002) estas abordagens se prendem com a descrição do contexto e com a utilização de várias fontes de informação, dando uma grande atenção aos processos em curso ou ao desenrolar dos acontecimentos. Para além disso, baseiam-se fortemente nas descrições dos indivíduos. A estrutura de trabalho de pesquisa inerente às abordagens qualitativas caracteriza-se ainda por ser bastante flexível.

Sabendo que se tratou, pois, de uma abordagem qualitativa, utilizámos como principais métodos de recolha de dados a pesquisa documental e as entrevistas (posteriormente sujeitas a análise de conteúdo).

Quanto à pesquisa documental, esta última é descrita por Saint-Georges (1997) como um método de recolha e verificação de dados. Implica o acesso às fontes pertinentes (escritas ou não), constituindo parte da heurística da investigação. Os mesmos autores

acrescentam ainda que apesar de a pesquisa documental se basear em algo que já existe, é possível que a mesma produza novos materiais empíricos. Isto porque o investigador poderá optar por se documentar de modo criativo e inovador, recorrendo a fontes existentes mas até aí inexploradas, pelo facto de ninguém antes dele ter pensado em utilizá-las, ou pelo facto de não as ter utilizado desse modo em concreto.

No nosso estudo em concreto, para além da já anteriormente referida pesquisa bibliográfica relativa aos temas da segurança em geral, da segurança rodoviária em particular e das estratégias empresariais no âmbito da segurança, a pesquisa documental incidiu também sobre todo o tipo de documentos que a empresa em estudo nos pudesse fornecer relativamente à sua estrutura, funcionamento, normas e políticas e estatísticas. Tendo em atenção o objectivo do estudo, os dados relativos à segurança rodoviária foram, obviamente, aqueles que pesquisámos em primeira instância. No caso desta empresa farmacêutica, o recurso à intranet forneceu muito material relevante acerca da organização, em geral, e acerca da segurança rodoviária em particular.

No que respeita à entrevista, Ruquoy (1997) aponta-a como sendo um instrumento priveligiado para abordar o ser humano em profundidade (suas intenções, suas crenças, seus sistemas de representações, de valores e de normas, bem como a sua forma de ver o mundo). Para este autor, a entrevista faculta-nos informações acerca do pensamento da pessoa que fala e também acerca da realidade que é focada no discurso.

Encontrando na interacção directa a sua questão-chave, "...o objectivo de qualquer entrevista é abrir a *área livre* dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a *área secreta* do entrevistado e a *área cega* do entrevistador" (Carmo e Ferreira, 1998, p.126).

Na perspectiva de Bell (2004), a entrevista permite-nos explorar determinadas ideias, aprofundar motivos e sentimentos e testar respostas de um modo único, não conseguido através de um questionário. Para além do conteúdo das respostas em si, a forma como as mesmas nos são dadas permitem-nos aceder a informações relevantes, nunca facultadas através da escrita. Por outro lado, a autora refere ainda a mais-valia inerente ao facto de a resposta de um entrevistado poder ser sempre desenvolvida e clarificada.

Neste trabalho em particular, optou-se por uma entrevista semidirectiva. O excerto que se segue, permite-nos compreender no que consiste esta última:

"Por um lado, trata-se de permitir-mos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente "não directivo". Por outro lado, porém, a definição do objecto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado, e daí, desta vez, o aspecto parcialmente "directivo" das intervenções do entrevistador"(Ruquoy, 1997, p.87).

Bell (2004) complementa, referindo que é pertinente dar ao entrevistado liberdade para que o mesmo possa referir aquilo que é importante para si, muito embora o entrevistador deva garantir que todos os tópicos entendidos como fulcrais sejam abordados. Ou seja, são colocadas determinadas questões, muito embora os entrevistados tenham liberdade para explanar sobre o assunto e exprimir as suas opiniões.

Para a execução das entrevistas recorreu-se a um guião de entrevista , o qual é descrito por Ruquoy (1997) como enunciando os vários temas a abordar com o objectivo de intervir de modo a levar o entrevistado a aprofundar o seu raciocínio ou a explorar uma questão nova não referida espontaneamente por si.

Berelson (1952, 1968 cit em Carmo e & Ferreira, 1998) referiu-se à análise de conteúdo enquanto técnica de investigação que permite proceder a uma descrição sistemática, quantitativa e objectiva do conteúdo manifesto das comunicações, tendo como intuito a interpretação das mesmas.

Contudo, depois desta, outras definições foram propostas para a análise de conteúdo. Por exemplo, Stone (1966, cit por Carmo & Ferreira, 1998) descreveu-a enquanto técnica que permite proceder a inferências, identificando as características específicas da mensagem de modo objectivo e sistemático. Krippendorf (1980, cit por Vala, 2003), por seu turno, encontra na análise de conteúdo uma técnica de investigação que possibilita a realização de inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o contexto dos mesmos. A importância da inferência continua posteriormente a ser enfatizada por Grawitz (1993, cit por Carmo & Ferreira, 1998), no sentido em que esta traduz um alargamento da técnica da análise de conteúdo. Assim sendo, as noções de forma e estrutura sobrepõem-se às exigências de manifesto no que respeita ao conteúdo e de descrição quantitativa. Na óptica de Bardin (1979, cit por Vala, 2003), é através da inferência que se transita da

descrição para a interpretação, atribuindo sentido às características do material que foram levantadas, enumeradas e organizadas.

As linhas de raciocínio anteriormente apresentadas não estariam completas sem a seguinte reflexão de Vala (2003), relativamente ao tema da análise de conteúdo:

"...a análise de conteúdo permite inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objecto de análise, ou até, por vezes, o receptor ou destinatário das mensagens. A finalidade da análise de conteúdo será pois efectuar inferências, com base numa lógica explicitada sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas." (p.104)

Enquanto técnica, a análise de conteúdo pressupõe que o investigador que a executa passe por quatro etapas distintas.

"- Delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa;

- Constituição de um *corpus*;

- Definição de categorias;

- Definição de unidades de análise." (Vala, 2003, p.109)

Em primeiro lugar, não existe análise de conteúdo se, à partida, não existir uma base teórica que sustente a investigação que se pretende fazer.

O *corpus* consiste , segundo Carmo e Ferreira (1998), no conjunto de todo o material que foi recolhido com o intuito de se proceder posteriormente à análise de conteúdo dos mesmo.

A categoria, por seu turno, "... é habitualmente composta por um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender, e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito. Assim, a inclusão de um segmento de texto numa categoris pressupõe a detecção dos indicadores relativos a essa categoria. O que importa ao analista são os conceitos, e a passagem dos indicadores aos conceitos é portanto uma operação de atribuição de sentido..." (Vala, 2003, p.111). A constituição de categorias não tem de ser sempre estanque. Ao invés, e de acordo com Vala (2003), elas podem ser definidas à priori, à posteriori, ou mediante uma combinação de ambos os processos. Se forem definidas à priori, as categorias de análise são antecipadamente

conceptualizadas pelo investigador, tendo por base o quadro teórico adoptado. Se forem definidas à posteriori, as categorias brotam do próprio processo exploratório

Na terceira opção referida anteriormente, quadro teórico e material empírico se combinam, de modo a permitir que, no final, surjam as categorias.

Depois de definido corpo teórico, *corpus*, e categorias, impera definir as unidades de análise: unidade de registo, e unidade de contexto.

Segundo Carmo e Ferreira (1998), a unidade de registo consiste no "...segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para proceder à análise, colocando-o numa dada categoria. A escolha da unidade de registo depende pois dos objectivos estabelecidos e do quadro teórico orientador da investigação."(p.257). Ainda segundo estes autores, a criação das unidades de registo pode ser feita tendo por base unidades formais (tais como palavras ou frases), ou unidades semânticas (sendo que o tema é a unidade semântica mais comum).

A "Unidade de contexto constitui o segmento mais longo de conteúdo que o investigador considera quando caracteriza uma unidade de registo, sendo a unidade de registo o mais curto."(Carmo e Ferreira, 1998, p.257).

2) Instrumento de colheita de dados

No presente trabalho, e tal como já foi referido anteriormente, a entrevista constituiu na técnica utilizada para proceder à recolha de dados. Para tal, socorremo-nos da utilização de um guião de entrevista semi-estruturado previamente elaborado, o qual foi aplicado pela autora deste estudo a todos os participantes que compuseram a amostra (comerciais e chefias intermédias). O guião em causa foi efectuado tendo por base um quadro de referências teórico, nomeadamente o modelo de segurança definido por James Reason. O guião de entrevista foi, então, composto por cinco grupos fundamentais. Em primeiro lugar, os "Dados Socio-Demográficos", onde se colocaram questões contemplando parâmetros tais como a idade, género sexual, habilitações literárias completas, função desempenhada na empresa e em que sector/ departamento, tipo de contrato de trabalho, tempo de casa e tempo na actual função.

Nas segunda, terceira, quarta e quinta partes do guião, procurámos operacionalizar o modelo definido por Reason (1997).

Assim, no âmbito da "Descrição da Função", procurámos, em nove questões, conhecer em particular no que consistia a função do indivíduo, assim como conhecer as características da sua viatura e as suas médias de deslocação em trabalho. Procurámos ainda estudar a possível prática de "Actos inseguros" por parte dos indivíduos. Operacionalizámos este aspecto indirectamente, inquirindo os entrevistados acerca da importância atribuída à condução, aos riscos que identificavam na sua profissão e à preocupação relacionada com a possibilidade de os próprios se lesionarem em sequência de um acidente de viação. Questionámos ainda às pessoas que principais perigos associavam à condução, o que pensavam acerca do facto de os acidentes serem todos preveníveis ou não e inquirimos os entrevistados relativamente aos seus comportamementos de segurança na estada.

Para operacionalizar a variável "Factores relacionados com a organização", colocámos sete questões relacionadas com aspectos tais como a estratégia e objectivos organizacionais, a comunicação e a valorização do indivíduo pela empresa.

Para estudar os "Factores relacionados com o local de trabalho", inquirimos acerca das condições e manutenção da viatura, objectivos organizacionais e "job demands", práticas organizacionais com vista à segurança rodoviária, divulgação da segurança dentro da organização, papel da supervisão na segurança rodoviária, relacionamento com os colegas e a segurança rodoviária e retribuições, regalias, status e satisfação profissional, num total de 24 questões.

Com três questões relativas aos "Dados de índole rodoviária", procurámos averiguar possíveis situações de acidentes/ incidentes/ multas nas quais os nossos entrevistados se pudessem ter visto envolvidos, constituindo estes os elementos que nos permitiriam operacionalizar as "perdas" definidas por Reason (1997).

O guião aplicado aos comerciais e às chefias intermédias era em tudo idêntico, muito embora nos sub-grupos "O papel da supervisão na segurança rodoviária" e no "Relacionamento com os colegas e a segurança rodoviária" a forma de colocar as questões fosse diferente. Contudo, o sentido das perguntas era sempre o mesmo.

O guião em causa foi aplicado numa primeira entrevista, com o objectivo de verificar a sua inteligibilidade por parte do entrevistado, bem como com o intuito de testar o acesso a informações relevantes para o estudo que estávamos a desenvolver. Como ambos os objectivos nos pareceram ter sido atingidos, optámos por manter a estrutura em causa para os restantes elementos a entrevistar. Tanto o guião de entrevista aplicado aos comerciais como o guião de entrevista aplicado às chefias intermédias se encontram respectivamente apresentados nos Anexos C e B.

3) Participantes e sua caracterização

Tendo em atenção os objectivos de investigação anteriormente propostos, estudou-se neste trabalho uma empresa multinacional ligada ao ramo da indústria farmacêutica, situada em Lisboa. A razão para esta opção, relacionou-se com o facto de nos últimos anos, e particularmente no ano de 2004 (data de início do estudo), os índices de sinistralidade com os veículos ligeiros da frota automável desta empresa terem atingido valores superiores ao desejável e/ ou do expectável. Formalmente, a avaliação da sinistralidade desta organização é medida pelos "APMM"- Acidentes por Milhões de Milhas Percorridas. Esta avaliação é feita tendo em conta o grupo de Companhias (as várias empresas do grupo como um todo) em Portugal-, bem como cada empresa em particular.

Posto isto, vejamos os dados referentes aos índices de sinistralidade para o grupo de Companhias em Portugal, e para a empresa que estudámos em particular.

Tabela 1- APMM-Acidentes por milhões de milhas percorridas

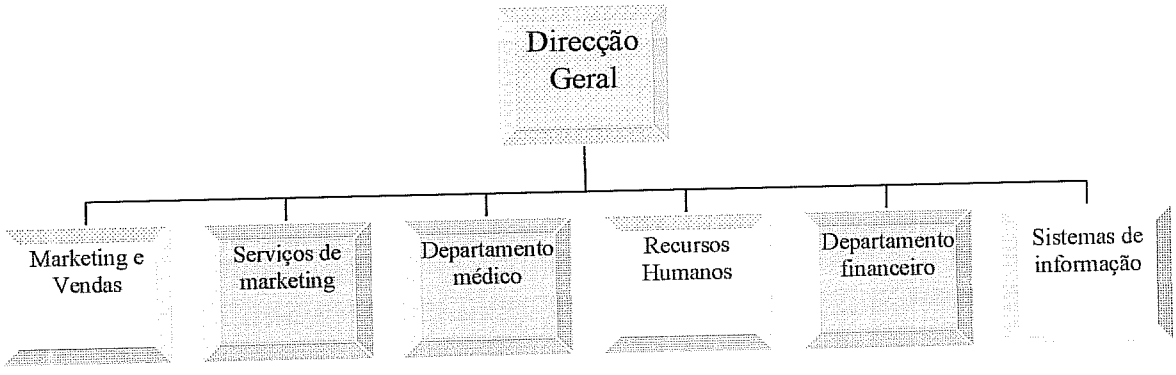
	Acidentes por milhões de milhas percorridas	
Ano	Grupo de Companhias	Empresa em estudo
2001	11,09 APMM	11,40 APMM
2002	11,19 APMM	10,15 APMM
2003	8,91 APMM	10,63 APMM
2004	11,35 APMM	12,16 APMM
2005	7,81 APMM	7,12 APMM

A empresa em estudo conta com um total de 173 funcionários, dividindo-se os mesmos pelas seguintes áreas e funções:

- Funcionários internos com funções não comerciais- 50
- Marketing- 14
- Serviços de Marketing -10
- Chefes nacionais de vendas- 03
- Supervisores/ Chefias intermédias- 10
- Delegados de informação médica- 77
- Vendedores de farmácia- 09

Muito embora o organograma funcional da empresa seja apresentado no Anexo D, torna-se importante referir que, em termos muito genéricos, a empresa se encontra globalmente estruturada do seguinte modo:

Figura 6- Estrutura genérica da organização estudada



Tal como se pode constatar no organigrama acima exposto, o director geral constitui o elemento que ocupa o topo da organização, sendo que dele dependem seis departamentos fundamentais: o marketing e as vendas, os serviços de marketing, o departamento médico, os recursos humanos, o departamento financeiro e os sistemas de informação.

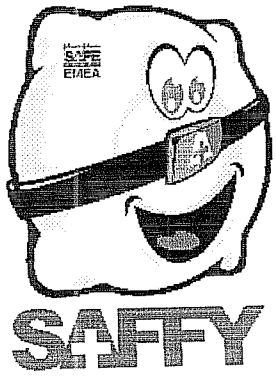
No que toca especificamente aos recursos humanos, os mesmos contam com um funcionário responsável por uma área designada de *Compensações e benefícios*. Esta última, entre vários outros aspectos, encontra-se responsável pela gestão da frota automóvel pertencente à empresa. Paralelemente, existe um grupo de trabalho autónomo designado "Safe Fleet", específicamente orientado para o estudo dos problemas de segurança rodoviária da empresa em particular, bem como do grupo mais abrangente em que a mesma se integra. Este grupo, que funciona por mandatos de 3 anos, vai analisando amiúde os índices de sinistralidade da organização e procura estratégias preventivas e correctivas que permitam fazer face aos mesmos. De acordo com a actual estrutura, o técnico responsável pelo domínio das *Compensações e benefícios* constitui um elemento integrante do "Safe Fleet", participando nas reuniões mensais deste mesmo grupo.

No que respeita às estratégias adoptadas com vista ao combate da sinistralidade rodoviária, o "Safe Fleet" envia periodicamente aos funcionários da empresa e-mails informativos relativos ao tema da segurança rodoviária e aos índices de sinistralidade da empresa, bem como questionários que visam consolidar determinados conhecimentos em particular. Dos e-mails que fomos autorizados a consultar, realcem-se informações relativas aos coletes retrorreflectores, regras para reduzir o risco de incêndio durante o abastecimento de combustível, prevenção de assaltos a automóveis, prevenção de batidas pela retaguarda, mudança de atitude na estrada, cuidados com peões, condução e utilização de telemóvel, circulação em rotundas, cuidados a ter em cruzamentos, condução sob influência do álcool, limites de velocidade, envio do novo código da estrada e de esclarecimentos relativos ao mesmo, ...

Mas estas não constituem as únicas estratégias adoptadas pela organização com vista à prevenção dos acidente. No dia 1 de Abril de 2005, o "Safe Fleet" enviou um e- mail convidando todos os colaboradores do grupo a criar uma mascote baptizada. No dia 8 de Julho do mesmo ano, a equipa de "Safe Fleet" apresentou o "Saffy", bem como a funcionária que o criou.

O "Saffy" consiste num air-bag com cinto de segurança, e encontra-se representado na página seguinte:

Figura 7- "Saffy"- Mascote para a segurança rodoviária



O próprio site da intranet da empresa inclui um espaço específico reservado ao "Safe Fleet", onde o grupo apresenta dados, números, informações e recomendações relacionadas com o tema da segurança rodoviária.

Em Maio de 2005, o "Safe Fleet" instutuiu aquilo que designou de "Academia de Condução", para colaboradores com e sem carro da companhia. Definiu-se concensualmente que, o "percurso rodoviário" dos funcionários pertencentes ao grupo de companhias se faria em 4 etapas distintas. A saber:

Tabela 2- Etapas da "Academia de Condução"

	Admissão	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Auditoria Inicial de Condução	X				
Curso Condução Defensiva		X			
Curso Condução Segurança Activa				X	
Curso Condução Segurança Activa Avançada					

Realce-se, no entanto, que o curso de "Condução Defensiva" não surgiu de novo nesta data. O mesmo constituía já uma prática comum na organização.

No que respeita a regras de segurança rodoviária definidas pelas companhia, realce-se em primeiro lugar o equipamento de segurança que as viaturas da empresa terão de incluir obrigatoriamente:

- Duplo air-bag;
- ABS
- Pré-tensores nos cintos de segurança da frente
- Extintor

Uma circular interna de Maio de 2002 proíbe a utilização de telemóveis, ou qualquer outro aparelho electrónico, durante a condução, por qualquer elemento ao serviço da companhia, seja em veículo da empresa ou particular.

O mês de Maio de 2005 trouxe as "Conduções Comentadas". De acordo com esta nova regra, todas as chefias passariam a participar em sessões de aprendizagem para avaliar anualmente a segurança da condução dos membros da sua equipa. Ao mesmo tempo, instituiu-se que os funcionários passariam a fazer um auto-avaliação anual dos seus hábitos de condução.

Apartir de Maio de 2005, ainda, instituiu-se uma regra que obrigando a que todos os sinistrados passassem a fazer um telefonema ao director geral da sua companhia no prazo máximo de 24 horas.

Para realizar este estudo, socorremo-nos de uma amostragem não-probabilística ou não-aleatória.

"Neste tipo de amostragem, a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos (não seguindo portanto os princípios básicos da teoria das probabilidades)" (Maroco, 2003, p.21)

Ainda no que diz respeito às amostras não probabilísticas, Carmo e Ferreira (1998) acrescentam que estas últimas são seleccionadas tendo em consideração um ou mais critérios julgados relevantes por parte do investigador, tendo em conta os objectivos do trabalho que está a ser realizado.

De entre este tipo de amostragens, optou-se por uma amostragem por conveniência, na medida em que se entrevistaram os participantes em função da sua acessibilidade, disponibilidade e proximidade.

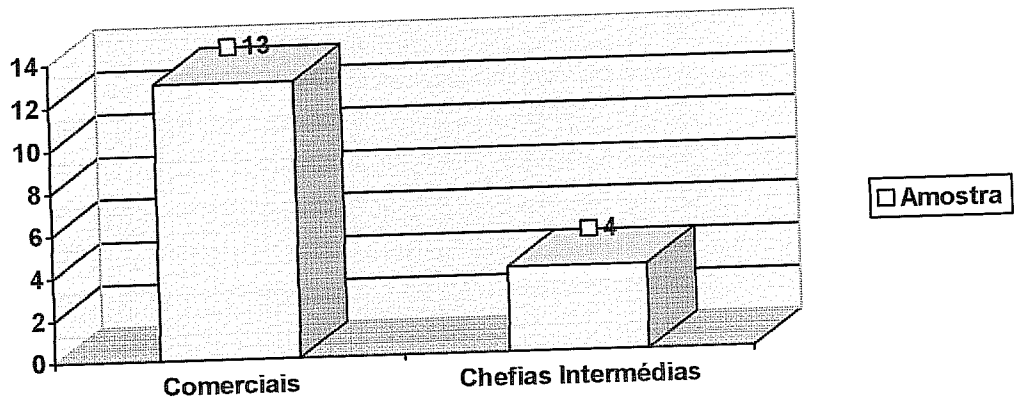
De acordo com Carmo e Ferreira (1998), na amostragem por conveniência recorre-se a um grupo de indivíduos que esteja disponível ou a voluntários.

Os elementos da amostra consistiram em chefias intermédias/supervisores e comerciais/delegados de informação médica pertencentes às "bases da hierarquia" da organização em estudo. Optámos por estes dois tipos de sub-amostra, de modo a que nos fosse possível verificar de que modo os temas relacionados com a organização/ empresa, o local de trabalho e a segurança eram percepcionados por níveis hierárquicos distintos.

No presente caso, os elementos a entrevistar foram designados pelos directores de undidade de cada departamento da empresa.

O gráfico abaixo representado indica-nos o número total de indivíduos que compuseram a amostra, bem como o nível hierárquico em que cada sujeito se incluía.

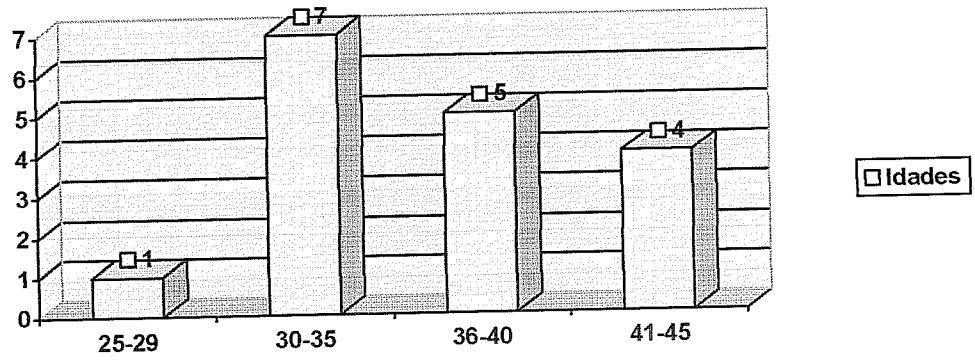
Figura 8- Universo amostral



Do exposto se constata que, do total da amostra, fizeram parte treze comerciais/delegados de informação médica e quatro chefias intermédias/supervisores.

Relativamente às faixas etárias dos entrevistados, os dados apontaram para seguinte distribuição:

Figura 9- Idades dos entrevistados

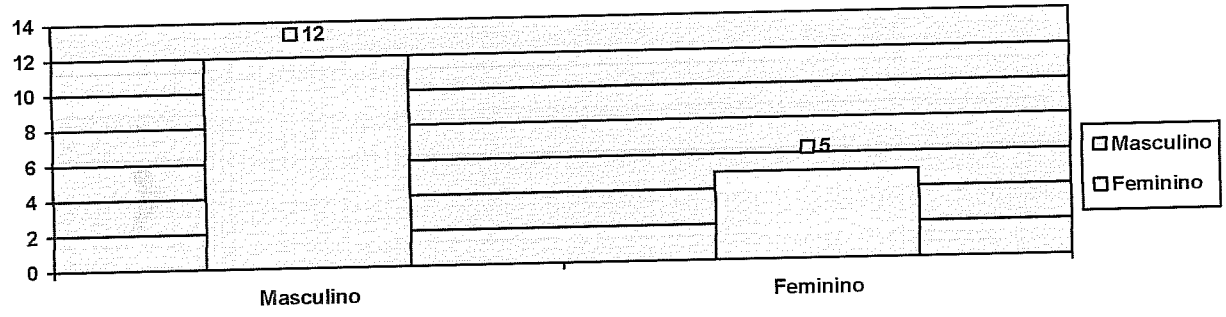


Dados mais específicos demonstram que dentro do grupo das chefias intermédias três sujeitos tinham entre 36 e 40 anos, enquanto que apenas uma pessoa se situava entre os 41 e 45 anos.

No caso dos comerciais, um entrevistado tinha entre 25 e 29 anos, sete tinham entre 30 e 35, dois tinham entre 36 e 40 e três tinham entre 41 e 45 anos de idade.

No que toca ao género sexual, doze dos elementos pertencentes à amostra pertenciam ao sexo masculino. Os restantes cinco elementos, por seu turno, pertenciam ao sexo feminino.

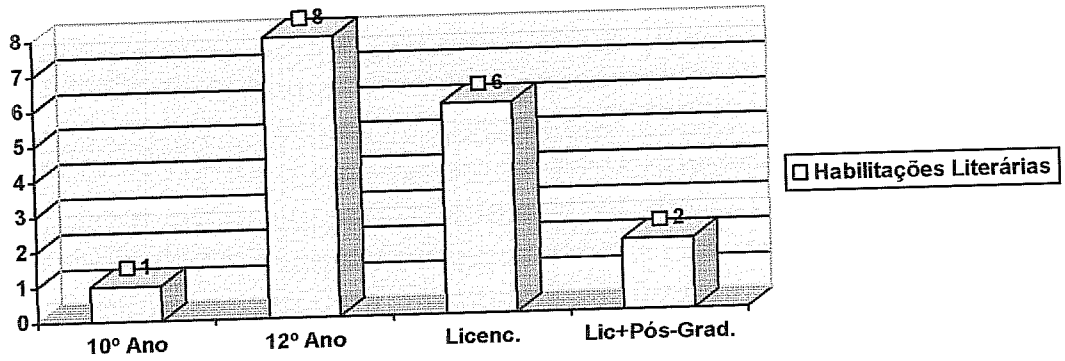
Figura 10- Género sexual dos entrevistados



Na sub-amostra das chefias intermédias, os quatro elementos entrevistados eram do sexo masculino. Na sub-amostra dos comerciais, oito dos elementos pertenciam ao sexo masculino e cinco dos mesmos pertenciam ao sexo feminino.

Dentro da amostra, as habilitações literárias apresentaram-se distribuídas do segunte modo:

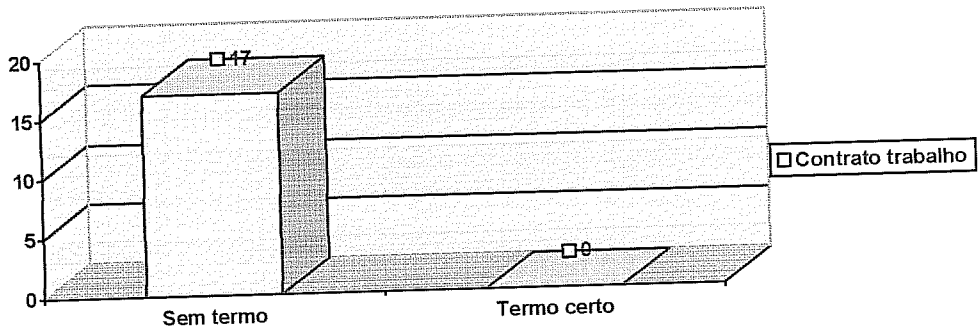
Figura 11- Habilitações literárias dos entrevistados



No grupo dos comerciais, um deles tinha como habilitações literárias o 10° ano, cinco deles tinham concluído o 12° ano, seis deles possuiam uma licenciatura e um deles possuia uma licenciatura e uma pós-graduação. No que se refere às chefias intermédias, três elementos tinham o 12° ano e um elemento apresentava licenciatura e pós-graduação.

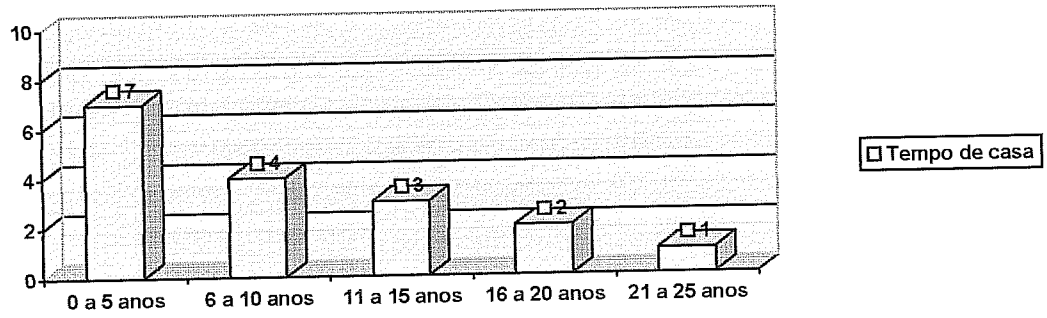
Quanto ao tipo de contrato de trabalho, a totalidade da amostra apresentava um contrato sem termo.

Figura 12- Tipo de contrato de trabalho dos entrevistados



No que se refere ao tempo de casa dos entrevistados, os dados revelaram-se do seguinte modo:

Figura 13- Tempo de casa dos entrevistados

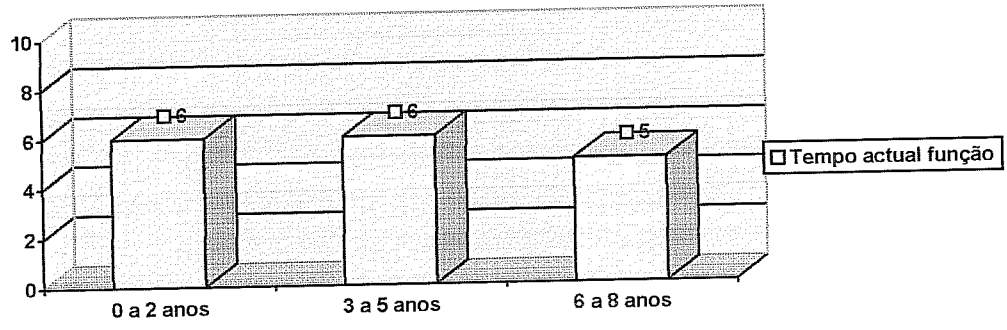


Na sub-amostra dos comerciais, seis elementos prefaziam entre 0 a 5 anos de casa. Entre os 6 a 10 anos de casa, posicionavam-se quatro indivíduos. Uma pessoa apenas se situava entre os 11 a 15 anos de casa, enquanto que também apenas um único indivíduo ocupava a classe dos 16 a 20 anos de casa. Um comercial, ainda, integrava a classe dos 21 a 25 anos de empresa.

No que respeita ao grupo das chefias intermédias, um dos indivíduos tinha entre 0 a 5 anos de casa. Dois deles já acumulavam entre 11 a 15 anos de companhia, enquanto que apenas um deles reunia entre 16 a 20 anos de casa.

No que se refere ao tempo do empregado na actual função, o gráfico resultante foi o que abaixo se apresenta:

Figura 13- Tempo dos entrevistados na actual função



No que respeita ao universo dos comerciais, seis pessoas posicionavam-se no intervalo dos 0 a 2 anos na actual função. Cinco dos indivíduos, haviam já completado entre 3 a 5 anos na actual função. Dois dos elementos acumulavam entre 6 a 8 anos na actual função.

Quando nos debruçamos sobre o sub-grupo das chefias, um dos elementos reunia entre 3 a 5 anos de casa, enquanto que os restantes três elementos se situavam entre os 6 a 8 anos de casa.

4) **Procedimento**

O presente estudo foi, em primeiro lugar, proposto ao responsável pela área da segurança rodoviária da multinacional farmacêutica, mediante a carta que apresentamos no Anexo A. Após ter concordado pessoalmente com o nosso projecto, este indivíduo sujeitou a nossa proposta à casa-mãe (a "*internacional*"), sendo que esta última também validou a iniciativa.

Obtida esta concordância inicial, passou-se então para a recolha das entrevistas semi-estruturadas a delegados de informação médica (comerciais) e supervisores (chefias intermédias). As entrevistas foram realizadas pela autora deste trabalho entre as datas de 24 de Janeiro de 2005 e 10 de Outubro de 2005. Tal como já foi referido anteriormente, a selecção dos funcionários a entrevistar foi determinada pelos directores das várias unidades de negócio da empresa. No início de cada entrevista, foi explicado ao funcionário o objectivo do nosso trabalho se relacionava com um interesse puramente académico, e que nenhum dado por nós recolhido seria susceptível de ter uma finalidade diferente da supracitada. A confidencialidade do testemunho de cada indivíduo foi também inicialmente asseguarada. O local e o momento destinados à realização das entrevistas formam previamente acordados com os entrevistados, consoante a disponibilidade dos mesmos.

Todos os participantes autorizaram a gravação áudio das suas entrevistas, na íntegra.

No final, recolheram-se 17 entrevistas, sendo que 13 delas foram realizadas a delegados de informação médica e quatro delas foram realizadas a supervisores.

Paralelamente ao processo de recolha de entrevistas, fomos sempre procedendo a uma pesquisa documental e de informação. Estas informações e documentação advieram

essencialmente do departamento de recursos humanos e da equipa do "Safe Fleet", e prendiam-se essencialmente com aspectos estruturais e funcionais da empresa, bem como com parâmetros relacionados com a segurança rodoviária.

Após as 17 entrevistas terem sido efectuadas, procedeu-se a uma transcrição integral das mesmas. De seguida, efectuámos uma leitura de todas as entrevistas realizadas, de modo a podermos reunir uma ideia global relativamente às mesmas.

O passo seguinte, foi proceder à análise de conteúdo das entrevistas, tendo como base o discurso teórico definido por Jorge Vala (2003).

Resultados

Do nosso *corpus* de análise (Vala, 2003), fizeram parte todas as entrevistas realizadas aos funcionários desta multinacional. O passo seguinte consistiu na definição das categorias. No nosso caso em particular, a construção das categorias resultou da combinação simultânea da problemática teórica e das características concretas das entrevistas conseguidas. Na prática, cada teoria correspondeu a cada uma das questões contempladas no guião da entrevista.

Para cada categoria obtida, detivémo-nos a identificar as unidades de registo correspondentes. A nossa opção recaiu sobre as unidades semânticas, mais concretamente sobre o tema ou a unidade de informação.

Seguidamente, a nossa atenção dirigiu-se para a unidade de contexto. Assim, para cada unidade de registo, procurámos então os excertos do discurso dos entrevistados que melhor a ilustravam. No final de cada excerto, colocámos um "E" (significando "Entrevista"), seguido do algarismo correspondente a cada uma das entrevistas numeradas.

Para que nos fosse possível quantificar as unidades de registo obtidas para cada categoria, indicámos na coluna das "Frequências" o número total de sujeitos que referiram uma mesma unidade de registo.

Após a análise de conteúdo das dezassete entrevistas semi-estruturadas efectuadas, os resultados obtidos foram aqueles que apresentaremos de seguida. Em primeiro lugar referi-nos-emos aos resultados conseguidos no grupo dos comerciais, seguidamente debruçar-nos-emos sobre os dados que emergiram da análise das entrevistas feitas às chefias intermédias.

De realçar que, no Anexo E se encontram na íntegra as tabelas que utilizámos para proceder à análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos comerciais.

Estes foram, então, os dados que obtivémos mediante a análise de conteúdo realizadaa às entrevistas dos comerciais

Comerciais

Tabela 3- *Comerciais*- Descrição da função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Descrição da função	- Transmissão de informação científica	No dia-a-dia, o funcionário transmite aos seus clientes informações científicas relativas aos produtos farmacêuticos por si trabalhados	"Informo-os acerca das posologias dos medicamentos, suas indicações e efeitos secundários..." E1	**12**
	- Promoção de fármacos	O comercial promove, junto do clínico, produtos pertencentes ao mercado farmacêutico	"Como delegado de informação médica, eu faço a promoção de medicamentos aos clínicos." E1	**11**
	-Actividades complementares específicas	Para além da visita médica em si, o funcionário participa noutras acções tais como almoços e jantares com clientes, reuniões científicas ou congressos nacionais ou internacionais	"Sou responsável ...pela realização de acções mais específicas como reuniões clínicas, almoços, jantares, participações em congressos..." E1	**10**
	- Contacto com médicos	No quotidiano, o comercial encontra no médico o seu principal cliente	"Os meus clientes são médicos." E5	**11**
	- Vendedor/ Venda indirecta	O objectivo final da visita aos clientes consiste na venda do medicamento, muito embora a venda não seja directamente concretizada	"A minha profissão consiste em vender soluções aos meus clientes, os médicos." E10	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Descrição da função			"A venda não é efectuada directamente" E2	09

A tabela acima exposta tem por base a questão "Pode descrever com a maior exactidão que lhe seja possível, em que consiste o seu trabalho?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Descrição da função" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Transmissão de informação científica", "Promoção de fármacos", "Actividades complementares específicas", "Contacto com médicos" e "Vendedor/Venda indirecta", enumeradas respectivamente por 12, 11, 10, 11 e 9 dos entrevistados.

Tabela 4- *Comerciais*- Relevância da condução

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relevância da condução	- Fundamental/ Crucial para o exercício da profissão	Condução como tarefa elementar, no dia-a-dia, e primordial para o desempenho das funções	"...se eu não conduzisse, dificilmente estaria na profissão em que estou..." E1	11
	- Viatura como instrumento de trabalho	Sem viatura, não seria possível o próprio deslocar-se para o local de trabalho e/ou transportar o material necessário	"É através do carro que eu me desloco para o meu local de trabalho." E2 "A condução é, a meu ver, mais um instrumento de trabalho." E4	09

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relevância da condução	- Viatura como factor de mobilidade	Percorrem-se grandes distâncias e a viatura é frequentemente usada	"Na nossa profissão, temos de ter uma grande mobilidade." E5 "...tenho grandes distâncias a percorrer..." E5	**08**
	- A condução é sub-valorizada	As pessoas não atribuem à condução a importância que ela merece	"...às vezes não damos o devido valor à ferramenta que temos na mão..." E6	**03**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Que importância atribui à condução, no que respeita ao exercício das suas funções?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Relevância da condução" e, subsequentemente, as unidades de registo "Fundamental/ Crucial para o exercício da profissão", "Viatura como instrumento de trabalho", "Viatura como factor de mobilidade" e "A condução é sub-valorizada" , enumeradas respectivamente por 11, 09, 08 e 03 dos entrevistados.

Tabela 5- *Comerciais*- Dados relativos à viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Dados relativos à viatura	-Viatura cedida pela empresa	O funcionário trabalha com viatura cedida pela empresa	"Trabalho com viatura cedida pela empresa..." E3	**13**
	- Volkswagen Golf 1.9 tdi	A viatura de trabalho consiste num Volkswagen Golf 1.9 tdi	"Trata-se de um Volkswagen Golf tdi 1900..." E2	**13**
	- Ano 2004	A viatura pertence ao ano de 2004	"Trocámos de frota em 2004." E4	**13**

A pergunta "Trabalha com viatura pessoal, ou cedida pela sua empresa? Descreva a marca, modelo e ano da mesma.", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Dados relativos à viatura", bem como as unidades de registo "Viatura cedida pela empresa", "Volkswagen Golf 1.9 tdi" e "Ano 2004", todas elas enumeradas pelos 13 entrevistados.

Tabela 6- *Comerciais*- Deslocações em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Deslocações em trabalho	- Deslocações diárias	Em trabalho, o indivíduo desloca-se de carro diariamente	"Em trabalho, eu ando com o carro todos os dias..." E1	**13**
	- 3500 kms/mês	O indivíduo percorre por mês, em trabalho, uma média de 3500 quilómetros	"...faço cerca de 3500 quilómetros mensais." E2	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Deslocações em trabalho	- 3000 kms/mês	O indivíduo percorre por mês, em trabalho, uma média de 3000 quilómetros	"...faço uma média de 3000 quilómetros mensais." E3	**03**
	- 2500 kms/mês	O indivíduo percorre por mês, em trabalho, uma média de 2500 quilómetros	"Anda pelos 2500 kms/mês." E6	**03**
	- 5000 kms/mês	O indivíduo percorre por mês, em trabalho, uma média de 5000 quilómetros	"Mensalmente, ando mais ou menos 5000 quilómetros." E10	**02**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Qual a sua média de deslocações em trabalho?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Deslocações em trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Deslocações diárias", "3500 kms/mês", "3000 kms/mês", "2500 kms/mês" e "5000 kms/mês". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 13, 03, 03, 03 e 02 entrevistados, respectivamente.

Tabela 7- *Comerciais-* Riscos da profissão

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Riscos da profissão	- Riscos inerentes à condução	Os riscos inerentes à condução encontram-se presentes no exercício da profissão	"Não estou livre de estar um belo dia numa fila de trânsito e ser abalroado..." E1	**12**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Riscos da profissão	- Risco de agressões físicas	O indivíduo corre o risco de ser agredido por pacientes, nomeadamente pacientes psiquiátricos	"..não estou livre de um destes dias entrar num dos pavilhões em que os doentes estão internados e de repente levar um estalo." E1	**08**
	- Riscos de contágio	Frequentando hospitais e/ou farmácias, o doente corre o risco de contrair doenças	"...pelo facto de andarmos em hospitais, corremos o risco de contágio com determinadas doenças." E2	**06**
	- Mau desempenho/ Insegurança no trabalho	O funcionário pode ter maus resultados no trabalho, e/ou pode perder o emprego	"o emprego é cada vez mais um factor de insegurança." E4 "Existe ainda o risco de a nossa produtividade e o atingimento dos nossos objectivos não irem de encontro ao desejado."	**04**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Quais os principais riscos com que se confronta, no exercício da sua profissão?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Riscos da profissão", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Riscos inerentes à condução", "Risco de agressões físicas", "Riscos de contágio" e "Mau desempenho/ Insegurança no trabalho", referidas por 12, 08, 06 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 8- *Comerciais*- Perigos da condução

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Perigos da condução	- Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civismo	A condução perigosa dos outros e a ausência de comportamentos de cidadania como fontge de perigo	"Por outro lado, e especialmente em Lisboa, a condução agressiva com que nos deparamos." E2	**11**
	- Stress/ Pressão	Relacionados com a pressão e a ansiedade inerentes ao próprio	"Outro aspecto tem a ver com o nível de exigência da nossa profissão e com o stress e a pressão a que nós estamos expostos diariamente." E13	**06**
	- Má qualidade/ sinalização das estradas	Vias públicas mal conservadas e mal sinalizadas	"Tudo começa logo pela má sinalização e má qualidade das estradas que temos em Portugal." E2	**05**
	- Más condições climatéricas	O mau tempo como inimigo da condução	"Depois, o mau tempo e o mau estado das estradas portuguesas." E7	**03**
	- Excesso de velocidade	Quando o próprio circula em excesso de velocidade	"Há o risco de podermos adormecer...as tentações de exceder a velocidade além do permitido..." E13	**03**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Costuma deparar-se com situações perigosas/arriscadas quando conduz em trabalho? Exemplifique.", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Perigos da condução" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civismo", "Stress/ Pressão", "Má qualidade/ sinalização das estradas", "Más condições climatéricas" e "Excesso de velocidade", enumeradas respectivamente por 11, 06, 05, 03 e 03 dos entrevistados.

Tabela 9- *Comerciais*- Prevenção de acidentes de viação

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Prevenção de acidentes de viação	- Impossibilidade de evitar todos os acidentes de viação	Nem sempre os acidentes de viação se podem evitar	"Que seja possível prevenir todos os acidentes de viação, não acredito." E12	**13**
	- Papel activo do próprio	O indivíduo tem um papel proactivo na prevenção dos acidentes	"...se nós tivermos uma condução defensiva e atenta...pode reduzir-se o número de acidentes." E3	**08**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Acha que está ao seu alcance prevenir todos os acidentes de viação, ou pensa que os mesmos irão ocorrer, independentemente do que faça? Porquê?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Prevenção de acidentes de viação" e, subsequentemente, as unidades de registo "Impossibilidade de evitar todos os acidentes de viação" e "Papel activo do próprio", enumeradas respectivamente por 13 e 08 dos entrevistados.

Tabela 10- *Comerciais-* Comportamentos de segurança na estrada

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Comportamentos de segurança na estrada	- Cumprir limites de velocidade/ Adaptar velocidade às circunstâncias	O próprio cumpre os limites de velocidade e adapta a velocidade ao piso e às condições atmosféricas	"Eu andava sempre muito depressa e agora não ando e cumpro os limites de velocidade." E2	**10**
	- Condução defensiva/ preventiva	Prever e antecipar o comportamento dos outros condutores	"Acho que há por vezes comportamentos de terceiros que são muito previsíveis." E3	**06**
	- Recurso aos faróis	Utilização dos faróis à noite, perante más condições climatéricas, em parques subterrâneos e/ou fora das localidades/ auto-estradas	"...acender os faróis à noite, em condições climatéricas mais desfavoráveis, em parques subterrâneos e no percurso de grandes distâncias..." E2	**07**
	- Utilização dos espelhos retrovisores	Conduzir, utilizando os espelhos retrovisores interior e exteriores	"Antes de arrancar socorro-me sempre dos espelhos retrovisores, de modo a ver se não vem ninguém."	**05**
	- Utilização do cinto de segurança	Colocação do cinto de segurança durante a condução	"Depois ainda, preocupo-me em colocar sempre o cinto de segurança..." E1	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Comportamentos de segurança na estrada	- Não usar telemóvel	Não utilização do telemóvel durante a condução	"Se calhar, há dois anos atrás, atendia o telemóvel a conduzir e neste momento não o faço." E8	**04**

A pergunta "Quando conduz em trabalho, o que costuma fazer para garantir a sua segurança?", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Comportamentos de segurança na estrada", bem como as unidades de registo "Cumprir limites de velocidade/ Adaptar velocidade às circunstâncias", "Condução defensiva/ preventiva", "Recurso aos faróis", "Utilização dos espelhos retrovisores", "Utilização do cinto de segurança" e "Não usar telemóvel", mencionadas por 10, 06, 06, 05, 04 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 11- *Comerciais-* Danos físicos no próprio

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Danos físicos no próprio	- Danos físicos no próprio como preocupação rara/nula	O indivíduo não costuma pensar, ou não pensa de todo, na possibilidade de se ferir em consequência de um possível acidente de automóvel em trabalho	"Normalmente, não penso nisso." E2	**10**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Danos físicos no próprio	- Preocupação surge perante acidentes/ situações de risco	O indivíduo pensa na sua integridade física quando se depara com um acidente ou quando se depara com uma situação geradora de perigo	"Por vezes, deparamo-nos com acidentes ou evitamos acidentes e isso leva-nos a equacionar as possíveis consequências que os mesmos poderiam ter sobre a nossa integridade física, caso nos vissemos envolvidos neles." E2	**05**
	- Preocupação com integridade física de terceiros	O sujeito preocupa-se mais, ou unicamente, com a integridade física daqueles que leva consigo na viatura	"Se tiver mais pessoas no carro, normalmente tenho essa preocupação." E2	**03**
	- Danos físicos no próprio como preocupação comum/frequente	O sujeito equaciona comummente a possibilidade de se poder ferir na consequência de um possível acidente de viação em trabalho	"...equaciono constantemente o trágico que seria se algo de grave acontecesse comigo." E6	**03**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "É comum preocupar-se com a eventualidade de se poder ferir na sequência de um eventual acidente rodoviário em trabalho?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que

entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Danos físicos no próprio" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Danos físicos no próprio como preocupação rara/nula", "Preocupação surge perante acidentes/ situações de risco", "Preocupação com integridade física de terceiros" e "Danos físicos no próprio como preocupação comum/frequente". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas respectivamente por 10, 05, 03 e 03 dos entrevistados.

Tabela 12- *Comerciais*- Estratégia e objectivos organizacionais

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Estratégia e objectivos organizacionais	- Objectivos e resultados da empresa transmitidos em reunião anual	Informações gerais, objectivos e resultados numéricos da empresa são transmitidos aos funcionários numa reunião anual	"Se falarmos de números, e uma vez que se trata de uma empresa comercial, esses números são-nos apresentados anualmente." E2	**07**
	- Objectivos e/ou estratégias globais pouco claros/desconhecidos	O indivíduo desconhece ou está pouco familiarizado com os objectivos e/ou estratégias globais da organização	"Não tenho noção nenhuma de quais são as estratégias e os objectivos da empresa em termos concretos." E3	**09**
	-Maior familiaridade com os objectivos e/ou estratégias do próprio departamento	O indivíduo conhece melhor os objectivos e estratégias do seu próprio departamento	"Tendo em conta os vários departamentos da empresa, é óbvio que o meu conhecimento	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Estratégia e objectivos organizacionais			é maior quando a coisa se refere ao departamento onde eu trabalho." E12	**10**
	- Intranet como fonte de informação	A intranet é utilizada para procurar e recolher informações/dados relativos à empresa	"E agora, com a intranet, quem estiver interessado em saber mais pormenores relativamente às coisas pode recolher aí informação." E1	**05**
	- Conhecimento global do que se passa na empresa	O indivíduo refere possuir uma ideia global relativamente à estratégia e objectivos da empresa	"De uma forma global...eu vou sabendo aquilo que se passa na empresa." E12	**03**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "A estratégia e os objectivos da sua organização são claros, para si? Defina-os.", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Estratégia e objectivos organizacionais", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Objectivos e resultados da empresa transmitidos em reunião anual", "Objectivos e/ou estratégias globais pouco claros/ desconhecidos", "Maior familiaridade com os objectivos e/ou estratégias do próprio departamento", "Intranet como fonte de informação" e "Conhecimento global do que se passa na empresa", referidas por 07, 09, 10, 05 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 13- *Comerciais*- Liberdade de expressão

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Liberdade de expressão	- Manifestar uma opinião nem sempre adianta	O funcionário entende que manifestar a sua opinião dificilmente trará resultados práticos e mudará aquilo que já foi decidido pelas chefias	" Eu até posso acabar por dizer as coisas, mas a maior parte das vezes elas não servem para nada..." E2	**09**
	- Não há liberdade para expressar opiniões	O funcionário afirma não se sentir livre para expressar as suas opiniões.	"Eu tenho a sensação que as represálias existem para aqueles que assumirem que disseram esta ou aquela coisa." E3	**06**
	- Existe liberdade para expressar opiniões	O funcionário afirma sentir-se livre para expressar as suas opiniões.	"...não me sinto retraída em dizer aquilo que penso seja acerca daquilo que for." E4	**06**
	- Expressar a opinião acarreta consequências negativas	Manifestar opiniões pode trazer resultados indesejados	"...falo um bocadinho demais. Às vezes isso traz-me alguns dissabores". E2	**04**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Na sua empresa, sente-se livre para demonstrar as suas opiniões sobre qualquer assunto que julgue relevante?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Liberdade de expressão" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Manifestar uma opinião nem sempre

adianta", "Não há liberdade para expressar opiniões", "Existe liberdade para expressar opiniões", e "Expressar a opinião acarreta consequências negativas", enumeradas respectivamente por 09, 06, 06 e 04 dos entrevistados.

Tabela 14- *Comerciais*- Interesse pelo sucesso organizacional

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Interesse pelo sucesso organizacional	- Sentimento de interesse pelo sucesso da organização	O indivíduo interessa-se e preocupa-se com o sucesso e com os resultados da organização	" A mim não me interessa que a OBI vá fantástica, se toda a empresa estiver num descalabro." E9	**09**
	- Prioridade aos resultados do próprio	Antes de pensar na organização, o indivíduo preocupa-se com os seus resultados individuais	"...acima de tudo, eu sinto-me preocupada com os meus resultados individuais." E4	**07**
	- Não há êxito individual sem êxito colectivo	Os bons resultados do funcionário não são por si só suficientes. É preciso que o resto da empresa também esteja bem	"..se eu estiver bem mas as coisas na empresa estiverem mal, em última instância eu não estou bem." E1	**06**
	- Desinteresse/ Falta de preocupação com o sucesso da organização	O indivíduo não se interessa/ interessa-se pouco pelo que se passa nos outros departamentos e/ou na empresa em geral	"Confesso que não tenho muito a preocupação de saber como estão os outros sectores da organização que não o meu." E8	**03**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "No dia-a-dia, sente-se preocupado com o rumo/ sucesso/ resultados da sua organização? Porquê?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Interesse pelo sucesso organizacional" e, subsequentemente, as unidades de registo "Sentimento de interesse pelo sucesso da organização", "Prioridade aos resultados do próprio", "Não há êxito individual sem êxito colectivo", e "Desinteresse/ Falta de preocupação com o sucesso da organização", enumeradas respectivamente por 09, 07, 06 e 03 dos entrevistados.

Tabela 15- *Comerciais*- Valorização do funcionário pela empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Valorização do funcionário pela empresa	- Aspecto humano pouco valorizado/ Valorização nula ou reduzida	A valorização do funcionário por parte da empresa fica abaixo das expectativas do mesmo, ou é nula	"Acho que a empresa não nos dá valor." E6	**08**
	- A empresa preocupa-se/ Valoriza o indivíduo	O indivíduo sente-se valorizado pela empresa. Sente que a empresa se preocupa com ele.	"No meu caso concreto, era impossível não me sentir valorizado." E9	**04**
	- Compensações e benefícios não satisfatórios	Críticas à retribuição salarial e ao sistema de prémios.	"Acho...que podia ter tido um upgrade de vencimento superior ao que tive." E7	**04**

A pergunta "A sua empresa demonstra preocupar-se consigo e com o papel que você desempenha nela? Exemplifique.", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Valorização do funcionário pela empresa", bem como as unidades de registo "Aspecto humano pouco valorizado/ Valorização reduzida ou nula", "A empresa preocupa-se/ Valoriza o indivíduo ", e "Compensações e benefícios não satisfatórios", mencionadas por 08, 04 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 16- *Comerciais*- Informações relevantes para a função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Informações relevantes para a função	- Há acesso às informações relevantes para a função	O indivíduo afirma aceder às informações que considera fundamentais para o exercício da sua função	"Mas em termos muito gerais, tenho acesso às informações principais que me permitem realizar bem o meu trabalho." E2	**08**
	- Não há acesso às informações relevantes para a função	O indivíduo afirma não aceder às informações que considera fundamentais para o exercício da sua função	"Não. Claramente, não tenho." E9	**05**
	- Falhas na comunicação	A informação é ocultada e/ou não chega em tempo útil	"Há coisas que nos são realmente e totalmente omitidas e outras que não nos são transmitidas em tempo real." E3	**06**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Informações relevantes para a função	- Acesso a materiais científicos	Acesso a materiais científicos e/ou outros instrumentos de trabalho	"Por outro lado, também nos dá materiais científicos e outros instrumentos de trabalho..." E4	**06**
	- Formação científica/ técnica adequada	O comercial recebe a formação científica e/ou técnica de que necessita para um bom desempenho	"...também nos é dada a formação científica necessária." E4	**04**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Sente que a sua empresa lhe transmite todas as informações importantes relativamente ao funcionamento e características da mesma, de modo a que você possa executar o seu trabalho da melhor forma possível?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Informações relevantes para a função" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Há acesso às informações relevantes para a função", "Não há acesso às informações relevantes para a função", "Falhas na comunicação", "Acesso a materiais científicos" e "Formação científica/ técnica adequada". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas respectivamente por 08, 05, 06, 06 e 04 dos entrevistados.

Tabela 17- *Comerciais*- Ocasiões especiais/ Datas comemorativas

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Ocasiões especiais/ Datas comemorativas	- Festa de Natal	Almoço/ Festa de Natal enquanto comemoração que envolve funcionários e respectivas	"O almoço de Natal é dirigido a toda a empresa."	**12**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		famílias	E3	
Ocasiões especiais/ Datas comemorativas	- Oferta de aniversário	O funcionário recebe uma oferta da empresa, na data do seu aniversário	"...a prenda que me oferecem no meu aniversário..." E6	**05**
	- SMSs alusivos a datas especiais	Em datas especiais, a empresa envia aos funcionários mensagens alusivas às mesmas	"Em certas ocasiões especiais...costumam enviar-nos uma mensagem alusiva para o telemóvel." E1	**04**
	-Há comemorações que excluem os comerciais	Existem determinados eventos organizacionais que excluem a participação dos comerciais	"...a empresa comemora determinadas coisas, mas é só com o pessoal interno. As vendas nunca são tidas nem achadas." E2	**04**
	- Reunião/ Viagem anual da empresa	Reunião e viagem anual da empresa enquanto ocasião especial	"Todos os anos existe a reunião anual da companhia, altura em que vamos para fora durante uns dias." E12	**04**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "A sua empresa tem datas comemorativas/ festas/ ocasiões especiais nas quais o envolva a si?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Ocasiões especiais/ Datas comemorativas", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Festa de Natal", "Oferta de aniversário", "SMS´s alusivos a datas especiais", "Há comemorações que excluem os comerciais" e "Reunião/ Viagem anual da empresa", referidas por 12, 05, 04, 04 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 18- *Comerciais*- Características positivas da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características positivas da empresa	- Imagem e utilidade da empresa	A empresa é carismática e assume um papel importante na área da investigação. Oferece uma grande quantidade de produtos e serviços, e está implementada em várias áreas.	"Sinto orgulho pelo facto de trabalhar numa multinacional conhecida e bem posicionada no mercado..." E4	**09**
	- Compensações e benefícios	O indivíduo refere como características positivas as condições que a empresa lhe oferece: ordenados, prémios, automóvel, telemóvel, computador...	"As condições de trabalho em termos de remuneração e não só (automóvel, telemóvel, computador...) são também importantes, embora mais secundárias." E12	**07**
	- Espírito de equipa/ Boas relações interpessoais	O funcionário relaciona-se bem com os seus colegas de equipa e/ou com outros funcionários da empresa	"Relativamente às coisas positivas, e no meu caso concreto, realço o espírito de equipa." E3	**05**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características positivas da empresa	- Formação	A empresa oferece uma boa formação interna científica e/ou técnica e facilita o acesso a formações externas	"Em relação à nossa formação, a empresa deu-me a oportunidade de estar a frequentar gratuitamente um curso de inglês." E2 "Eu acho que a empresa melhorou no treino de vendas durante a visita médica." E5	**03**
	- Investimento na segurança	O indivíduo sente que a empresa tem feito esforços de investimento no campo da segurança rodoviária	"É uma empresa que investe nas nossas condições de segurança. Dá-nos um bom carro, faculta-nos os cursos de condução defensiva." E2	**03**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Características positivas da empresa" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Imagem e utilidade da empresa", "Compensações e benefícios", "Espírito de equipa/ Boas relações interpessoais", "Formação" e "Investimento na segurança", enumeradas respectivamente por 09, 07, 05, 03 e 03 dos entrevistados.

Tabela 19- *Comerciais*- Características da empresa a melhorar

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características da empresa a melhorar	- Comunicação deficitária	Empresa apresenta problemas na comunicação inter e/ou intradepartamental	"...deveria haver uma melhor informação corrente. Mais comunicação intra e, sobretudo, interdepartamental." E2	**08**
	- Falta de humanização	Os direitos dos trabalhadores são pouco respeitados. Resta pouco tempo para a vida pessoal. A valorização de trabalhador é insuficiente	"Penso também que, antigamente, "eles" eram mais humanos do que são hoje." E5	**06**
	- Lobbys/ Premiações duvidosas	As premiações/ promoções dos funcionários não dependem directamente do mérito dos mesmos. Existem sub-grupos dentro da empresa.	"...esta política de premiar quem não se conhece e quem vem aprender com quem cá está é uma má política." E2	**04**
	- Participação dos funcionários deficitária	Os funcionários sentem-se pouco envolvidos pela empresa e a sua opinião não é requerida	" As pessoas deveriam, também poder ser mais participativas e dar a sua opinião." E2	**04**
	- Hierarquia muito pesada/ Burocracia	Existem demasiados "degraus" na hierarquia da empresa e demasiados procedimentos a cumprir	"Outro aspecto menos bom, tem a a ver com a excessiva burocratização em que a empresa vive. As coisas nunca são resolvidas com a rapidez que o nosso dia-a-dia nos impõe." E11	**04**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Características da empresa a melhorar" e, subsequentemente, as unidades de registo "Comunicação deficitária", "Falta de humanização", "Lobbys/ Premiações duvidosas", "Participação dos funcionários deficitária" e "Hierarquia muito pesada/ Burocracia", enumeradas respectivamente por 08, 06, 04, 04 e 04 dos entrevistados.

Tabela 20- *Comerciais*- Equipamentos de segurança da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Equipamentos de segurança da viatura	- Air-bags	A viatura está equipada com air-bags frontais e laterais	"Este carro tem uma série de air-bags..." E13	**11**
	- ESP	Viatura equipada com "programa electrónico de estabilidade"	"Tem...ESP (controle de estabilidade)..." E9	**11**
	- ABS	Viatura equipada com travões com "sistema anti-bloqueio"	"...temos por exemplo...o sistema de travagem ABS..." E3	**11**
	- Extintor	O funcionário transporta na sua viatura um extintor facultado pela empresa	"E tenho ainda um extintor e uma caixinha de primeiros socorros!" E5	**05**
	- Faróis de nevoeiro	A viatura está equipada com faróis de nevoeiro	"O carro tem...faróis de nevoeiro..." E8	**05**

A pergunta "A viatura que conduz, está equipada com os mecanismos/ equipamentos de segurança necessários ao seu dia-a-dia e à sua segurança?", englobada no guião de

entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Equipamentos de segurança da viatura", bem como as unidades de registo "Air-bags", "ESP", "ABS", "Extintor" e "Faróis de nevoeiro", mencionadas por 11, 11, 11, 05 e 05 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 21- *Comerciais*- Revisão da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Revisão da viatura	- Revisão efectuada em oficina da marca	A revisão da viatura é realizada numa oficina Volkswagen	"A revisão deve ser feita por uma oficina da Volkswagen." E1	**13**
	- Revisão da viatura a cada 30000 kms	A revisão da viatura ocorre de 30 em 30 mil quilómetros	"Neste caso, é de 30 em 30 mil quilómetros." E3	**12**
	- Viatura solicita a própria revisão	A viatura requer a revisão, mediante um sinal de aviso luminoso	"a revisão da viatura é feita consoante indicação do computador do carro..." E12	**09**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "A revisão da viatura que conduz é feita com regularidade? Por que entidade?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Revisão da viatura" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Revisão efectuada em oficina da marca", "Revisão da viatura a cada 30000 kms" e "Viatura solicita a própria revisão". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 13, 12 e 09 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 22- *Comerciais*- Condições da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Condições da viatura	- Viatura com boas condições gerais	A viatura apresenta, na óptica do indivíduo, boas condições gerais	"Em relação às condições do carro, devo dizer que as condições gerais actuais são boas, óptimas."	**12**
	- Viatura segura	A viatura é segura e apresenta boa capacidade de resposta em situações de risco ou perigo	"...tem um motor bom, que responde rapidamente quando nós precisamos. E isso é muito importante a nível da segurança." E13	**07**
	- Viatura confortável	A viatura apresenta boas condições globais em termos de conforto	"...tem todas as condições em termos de conforto..." E4	**06**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Considera que conduz um veículo em boas condições? Porquê?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Condições da viatura", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Viatura com boas condições gerais", "Viatura segura" e "Viatura confortável", referidas por 12, 07 e 06 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 23- *Comerciais*- Exigências da função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Exigências da função	- Produtividade/ Resultados	A empresa espera que o indivíduo apresente vendas e cumpra os objectivos numéricos propostos	"Acima de tudo, a empresa espera que eu venda." E3	**13**
	- Conhecimentos científicos	A empresa espera que o comercial possua os conhecimentos científicos requeridos para o correcto desempenho da função	" Depois disso, os conhecimentos científicos." E12	**02**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Quais são as principais exigências que a sua empresa lhe coloca, no que respeita ao exercício da sua função? O que sente ser mais valorizado por ela? (cumprimento de horários; rapidez;segurança;produtividade...)", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Exigências da função" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Produtividade/ Resultados" e "Conhecimentos científicos", enumeradas respectivamente por 13 e 02 dos entrevistados.

Tabela 24- *Comerciais*- A empresa e as regras para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e as regras para a segurança rodoviária	- Telemóvel proibído durante a condução	A utilização do telemóvel não é permitida durante o tempo em que o indivíduo está a	"Em termos de regras específicas, é proibido falar ao telemóvel enquanto se conduz, mesmo	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e as regras para a segurança rodoviária		conduzir, mesmo que utilizando kits mãos-livres	que isso seja mediante a utilização de kits mãos-livres." E3	**09**
	- Contactar o director geral perante envolvimento em acidente	Quando envolvido num acidente, o funcionário tem que contactar o director geral da empresa	"Temos ainda de telefonar ao director geral da empresa sempre que estamos envolvidos num acidente de viação." E2	**06**
	- "Auditorias de condução"	Os funcionários que entram de novo na empresa têm de fazer uma auditoria de condução	"Lembro-me de ter lido...um e-mail, dizendo que as pessoas que entrassem de novo na empresa iriam ter de fazer um exame de condução." E5	**02**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "A sua organização tem regras de trabalho (dispositivos/ equipamentos/estratégias) com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "A empresa e as regras para a segurança rodoviária" e, subsequentemente, as unidades de registo "Telemóvel proibido durante a condução", "Contactar o director geral perante envolvimento em acidente" e "Auditorias de condução", enumeradas respectivamente por 09, 05 e 02 dos entrevistados.

Tabela 25- *Comerciais*- A empresa e a formação para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e a formação para a segurança rodoviária	- Curso de "Condução Defensiva"	A empresa implementa a obrigatoriedade de os funcionários realizarem o curso de condução defensiva.	"Temos ainda os cursos de "Condução Defensiva", em que eu inclusivamente já participei." E6	**13**
	- Curso de "Correcção de Sinistros"	Os funcionários têm de realizar um curso de correcção de sinistros, sempre que se vejam envolvidos num acidente de viação.	"Mais recentemente, tive um curso de "Correcção de Sinistros", já que tive um acidente..." E2	**07**
	- E-mails informativos e contendo questionários	Os funcionários recebem e-mails contendo informações e questionários relativos ao tema da segurança rodoviária	"A empresa dá-nos informações acerca da sinistralidade dentro da empresa, de que modo, de que modos ela pode ser evitada." E6 "Recentemente, têm-nos também enviado por mail questionários acerca de segurança rodoviária." E8	**07**

A pergunta "A sua organização tem programas de formação ou treino, com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta

supracitada que encontrámos a categoria "A empresa e a formação para a segurança rodoviária", bem como as unidades de registo "Curso de "Condução Defensiva"", "Curso de "Correcção de Sinistros"" e "E-mails informativos e contendo questionários, mencionadas por 13, 07 e 07 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 26- *Comerciais*- Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária	- Relevância do curso de "Condução Defensiva"	O funcionário reconhece a necessidade e utilidade do curso de "Condução Defensiva".	Os cursos de "Condução Defensiva" são efectivamente implementados e são importantes." E1	**08**
	- Maior regularidade para o curso de "Condução Defensiva"	O funcionário defende que o curso de "Condução Defensiva" deveria ser realizado com uma regularidade superior à actual	"Relativamente aos cursos de "Condução Defensiva", julgo que os mesmos deveriam ser feitos com uma maior frequência." E10	**08**
	- Empresa com postura mais proactiva	O funcionário reconhece que, mais recentemente, a empresa tem assumido uma postura mais proactiva	"A empresa, principalmente nos últimos tempos, tem-nos vindo a alertar para as questões da segurança rodoviária." E2	**06**
	- Informações via e-mail são construtivas e pedagógicas	O funcionário reconhece a validade e o carácter pedagógico das informações	"As informações periódicas, sim, são importantes."	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		enviadas via e-mail	E2	05
Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária	- Contactar o director geral é repressivo e/ou contraproducente	Entrar em contacto com o director geral após o envolvimento num acidente de viação gera ansiedade e compromete o normal desempenho profissional do indivíduo	"...quando chegamos à parte repressiva da questão (ter de telefonar ao director geral sempre que há um acidente), as coisas tornam-se muito desagradáveis. As pessoas passam a ter medo e o medo não é amigo de uma boa condução." E8	04
	- A pedagogia/ consciencialização funciona melhor que a repressão	As abordagens da empresa baseadas no envolvimento/ consciencialização dos funcionários são mais bem aceites e mais eficazes que a repressão	"Penso que as coisas deveriam ser feitas mais numa perspectiva pedagógica, do que de repreensão." E11	04
	- Chefias não dão exemplos de segurança	As chefias desrespeitam as regras de segurança na estrada. Usam o telemóvel a conduzir e xcedem os limites de velocidade	"O próprio director geral se gaba de fazer Lisboa- Madrid em contra-relógio!" E7	03

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Se sim, acha que as regras de trabalho e/ou os programas de formação anteriormente referidos funcionam realmente? São eles adequados para o seu dia-a-dia? São mesmo implementados?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Relevância do curso de "Condução Defensiva"", "Maior regularidade para o curso de "Condução Defensiva"", "Empresa com postura mais proactiva", "Informações via e-mail são construtivas e pedagógicas", "Contactar o director geral é repressivo e contraproducente", "A pedagogia/ conciencialização funciona melhor que a repressão" e "Chefias não dão exemplos de segurança". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 08, 08, 06, 05, 04, 04 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 27- *Comerciais-* Avaliação anual de desempenho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Avaliação anual de desempenho	- Vendas/ Cumprimento de objectivos	As vendas e objectivos são contemplados/ detêm o peso maior na avaliação de desempenho	"...até agora, a minha avaliação de desempenho contempla maioritariamente vendas e cumprimento de objectivos..." E3	13
	- Ausência de indicadores de segurança rodoviária	Os dados relativos à segurança rodoviária não são tidos em conta na avaliação de desempenho	"Aspectos de segurança rodoviária, não me recordo de os ter visto descritos." E1	13
	- Parâmetros qualitativos	Existem aspectos de ordem qualitativa- características	"...e aspectos mais qualitativos- iniciativa, espírito de equipa, motivação,	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Avaliação anual de desempenho		indivíduais- que são tidos em conta na avaliação anual de desempenho	integridade, criatividade..." E2	**11**
	- Actividades complementares	Médias de visita aos clientes, bem como actividades tais como o número de almoços e jantares com clientes e números de sessões clínicas realizadas pesam também na avaliação anual de desempenho	"...o número de médicos que nós visitamos por dia, o número de reuniões que nós organizamos com os médicos, o número de almoços e jantares que fazemos com os médicos." E4	**09**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Na sua avaliação de desempenho, que indicadores são contemplados? Questões/ dados/ resultados de segurança rodoviária são tidos em conta?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Avaliação anual de desempenho", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Vendas/ Cumprimento de objectivos", "Ausência de indicadores de segurança rodoviária", "Parâmetros qualitativos" e "Actividades complementares", referidas por 13, 13, 11 e 09 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 28- *Comerciais-* Investigação de acidentes de viação

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Investigação de acidentes de viação	- Inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação	A empresa não procede à investigação formal dos acidentes de viação ocorridos com os funcionários	"Que eu saiba, não existe nada institucionalizado neste sentido." E3	**13**
	- Preenchimento de um questionário interno	Perante situação de acidente, o funcionário preenche um questionário/ relatório interno relativo ao mesmo	"Eu já tive um acidente...e...tive que...preencher um breve questionário de uma página." E4	**03**

A tabela acima exposta tem por base a questão "A sua empresa define sistemas de investigação de acidentes de viação em trabalho? Conta para isso com o envolvimento dos funcionários envolvidos nesses mesmos acidentes? Como?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Investigação de acidentes de viação" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação" e "Preenchimento de um questionário interno", enumeradas respectivamente por 13 e 03 dos entrevistados.

Tabela 29- *Comerciais-* Mais-valia da organização para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Mais-valia da organização para a segurança rodoviária	- Curso de condução defensiva	O curso de condução defensiva constitui a iniciativa da empresa que o indivíduo	"Eu, pessoalmente, penso que os cursos de condução defensiva são muito úteis."	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Mais-valia da organização para a segurança rodoviária		mais valoriza no âmbito da segurança rodoviária	E10	**08**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Quais as características da sua organização que considera mais relevantes no âmbito da segurança?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Mais-valia da organização para a segurança rodoviária" e, subsequentemente, a unidade de registo "Curso de "Condução Defensiva"" enumerada por 08 dos entrevistados.

Tabela 30- *Comerciais-* Esclarecimento no âmbito da segurança

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária	- O próprio sente-se esclarecido relativamente ao tema	O indivíduo sente-se globalmente esclarecido, no que respeita à temática da segurança rodoviária	"Para o meu dia-a-dia,...não sinto nem nunca senti necessidade de saber muito mais do que sei acerca da segurança rodoviária." E1	**12**
	- O próprio sente-se insuficientemente esclarecido relativamente ao tema	O indivíduo sente-se pouco esclarecido, no que respeita à temática da segurança rodoviária	"Noto perfeitamente que me falha muita coisa." E6	**01**
	- Empresa com papel activo na formação	O indivíduo refere iniciativas da empresa que ilustram o papel da mesma na prevenção dos acidentes de	"Exemplo disso, é o que podemos aprender com os cursos de condução defensiva."	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		viação	E4	**06**
Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária	- Utilidade dos meios de comunicação social	O funcionário reporta os meios de comunicação social enquanto fontes de informação sobre segurança rodoviária	"Eu sou assinante da Automotor, onde para além de questões técnicas também se falam de questões de segurança." E7	**04**
	- Busca da informação pelo próprio	O indivíduo assume um papel activo na busca de informações sobre segurança rodoviária	"A empresa faculta-me informação, mas eu também sou um pouco auto-didacta." E10	**03**

A pergunta "Sente-se esclarecido sobre as questões de segurança rodoviária que o afectam, quando trabalha? Comente.", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada, que encontrámos a categoria "Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária", bem como as unidades de registo "O próprio sente-se esclarecido relativamente ao tema", "O próprio sente-se insuficientemente esclarecido relativamente ao tema", "Empresa com papel activo na formação", "Utilidade dos meios de comunicação social" e "Busca da informação pelo próprio", mencionadas por 12, 01, 06, 04 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 31- *Comerciais*- Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho	- O próprio não expressa opiniões sobre o tema	No local de trabalho, o indivíduo não costuma transmitir opiniões acerca da segurança rodoviária	"...não há ninguém a quem eu alguma vez tenha expressado opiniões relativamente a este tema." E1	**12**
	O próprio expressa opiniões sobre o tema	No local de trabalho, o indivíduo costuma transmitir opiniões acerca da segurança rodoviária	"...quando eu achava que o diâmetro dos meus pneus representava um problema, falava não só com o meu chefe, mas com todas as pessoas, quando o tema se proporcionasse." E7	**01**
	- O próprio não reflecte acerca do tema	O indivíduo reconhece que este não constitui um tema que o leve a reflectir	"Não costumo pensar muito neste aspecto da segurança rodoviária..." E1	**06**
	- O próprio reflecte acerca do tema	O indivíduo afirma que a segurança rodoviária constitui um tema que o leva a reflectir	"Costumo pensar acerca destes aspectos relacionados com a segurança rodoviária." E2	**04**
	- A empresa não solicita opiniões aos funcionários	A empresa não solicita a opinião dos funcionários relativamente a questões de segurança rodoviária	"Como a empresa também nunca nos perguntou nada em relação a este aspecto, nunca aflorei este assunto." E4	**04**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "No seu trabalho, tem opiniões sobre problemas operacionais ou de segurança rodoviária? A sua empresa permite-lhe expressar essas opiniões ? A quem? Como?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "O próprio não expressa opiniões sobre o tema", "O próprio expressa opiniões sobre o tema", "O próprio não reflecte acerca do tema", "O próprio reflecte acerca do tema" e "A empresa não solicita opiniões aos funcionários". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas respectivamente por 12, 01, 06, 04 e 04 dos entrevistados.

Tabela 32- *Comerciais*- Reuniões sobre segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Reuniões sobre segurança rodoviária	- Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária	A empresa dispõe de um grupo de trabalho vocacionado para as questões da segurança rodoviária	"Existe um grupo específico orientado para estas questões da segurança rodoviária." E4	**13**
	- O indivíduo não participa nas reuniões da equipa	O entrevistado não participa nas reuniões da equipa supracitada	"Mas eu, nunca fui tido nem achado para estas reuniões." E1	**13**
	Desconhecimento dos critérios de selecção dos participantes	O sujeito desconhece que motivos conduzem à escolha dos elementos que integram o grupo	"Não sei se as pessoas que participam neste grupo têm alguma característica particular..." E1	**10**
	Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa	O indivíduo não sabe quem convoca as reuniões do grupo	"Não sei quem convoca as reuniões desse grupo..." E12	**08**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Reuniões sobre segurança rodoviária	- Não há reuniões/ plenários sobre segurança rodoviária para os funcionários	A empresa não organiza plenários, com o intuito de abordar e debater o tema da segurança rodoviária	"Relativamente a plenários sobre o tema da segurança rodoviária, que envolvam toda a empresa, não creio que existam." E9	**07**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "No seu local de trabalho, existem reuniões sobre segurança rodoviária? Quem as convoca? Os participantes nessas reuniões têm algumas características particulares? Você participa nalguma delas?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Reuniões sobre segurança rodoviária", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária", "O indivíduo não participa nas reuniões da equipa", "Desconhecimento dos critérios de selecção dos participantes", "Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa" e "Não há reuniões/ plenários sobre segurança rodoviária para os funcionários", enumeradas respectivamente por 13, 13, 10, 08 e 07 dos entrevistados.

Tabela 33- *Comerciais*- Relacionamento com a supervisão

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com a supervisão	- O funcionário trabalha sob a supervisão de outrém	O funcionário reporta a um supervisor/ chefe directo	"Sim, trabalho sob a supervisão de outrém."	**13**
	- Relacionamento positivo e saudável com a supervisão	O relacionamento com a supervisão é descrito como positivo satisfatório	"O relacionamento é bom e as coisas funcionam bem."	**13**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
	- Supervisor como figura de apoio	É o supervisor que lida mais de perto com indivíduo e lhe presta auxílio imediato no dia-a-dia	"...está sempre disponível para me ajudar quando é necessário."	**05**
	- Liberdade de expressão/ Espírito crítico	- O indivíduo sente liberdade para falar com o supervisor e expressar a este as suas opiniões.	"Eu posso dizer tudo aquilo que penso ao meu supervisor..."	**04**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Trabalha sob supervisão de outrém? Como é o seu relacionamento com o seu superior?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Relacionamento com a supervisão" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "O funcionário trabalha sob a supervisão de outrém", "Relacionamento positivo e saudável com a supervisão", "Supervisor como figura de apoio"e "Liberdade de expressão/ Espírito crítico", enumeradas respectivamente por 13, 13, 05 e 04 dos entrevistados.

Tabela 34- *Comerciais*- A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada	- O supervisor não elogia a condução	Por norma, o supervisor não tece elogios à boa condução do funcionário	"Das vezes em que ele vai comigo, não me costuma elogiar pelo facto de cumprir regras de segurança rodoviária." E3	**10**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada	- O supervisor elogia a condução	O supervisor tende a elogiar a boa condução do indivíduo	"Diz que devo ser das poucas pessoas que acendem as luzes quando estão num parque subterrâneo." E5	**03**
	- O superisor critíca negativamente/ chama a atenção	O supervisor chama a atenção do indivíduo, quando este comete erros na condução ou pratica uma condução não segura	"É capaz de me dizer alguma coisa, mas é se eu fizer uma manobra perigosa." E7	**03**
	- O supervisor não critíca negativamente a condução	O supervisor não tende a chamar a atenção do funcionário e criticar negativamente a condução do mesmo	"Também não costuma fazer críticas à minha condução." E3	**03**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "O seu supervisor elogia-o quando você cumpre as regras de segurança na estrada? ", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada" e, subsequentemente, as unidades de registo "O supervisor não elogia a condução", "O supervisor elogia a condução", "O supervisor critica negativamente/ chama a atenção" e "O supervisor não critica negativamente a condução", enumeradas respectivamente por 10, 03, 03 e 03 dos entrevistados.

Tabela 35- *Comerciais*- Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários	- O supervisor conhece a formação dada pela empresa	O supervisor está familiarizado com a formação rodoviária que a empresa ministra ao comercial	"Sim, conhece a formação que me é ministrada pela empresa." E2	**11**
	- Desconhecimento de formações extra-empresa	O supervisor não conhece a formação rodoviária que o funcionário possa realizar fora da empresa	"Nunca me perguntou por outro tipo de formações que eu pudesse ter feito." E4	**06**

A pergunta "O seu supervisor conhece a formação que você tem, ou não, na esfera rodoviária?", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada, que encontrámos a categoria "Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários", bem como as unidades de registo "O supervisor conhece a formação dada pela empresa" e "Desconhecimento de formações extra-empresa", mencionadas por 11 e 06 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 36- *Comerciais*- A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária	- As vendas enquanto factor mais valorizado	No dia-a-dia, o supervisor valoriza mais as vendas do que a segurança rodoviária	" Penso que o meu supervisor se preocupa um pouco mais com as vendas e com o cumprimento de objectivos." E6	**05**
	- O supervisor demonstra pouco ou nenhum interesse pelo tema	A segurança rodoviária raramente constitui/ não constitui fonte de interesse para o supervisor	" Mas neste momento, não o acho verdadeiramente preocupado com o tema da segurança rodoviária." E4	**04**
	- A segurança rodoviária não é tema de conversa	A segurança rodoviária não constutui um tema acerca do qual supervisor e comercial dialoguem	"Como tema de conversa, e que eu me recorde, não é um aspecto muito debatido entre nós." E1	**04**
	- O supervisor demonstra interesse pelo tema	O supervisor revela interesse e preocupação relativamente ao tema da segurança rodoviária	"Sim, ele alerta-me para certas situações, como é o caso da utilização do telemóvel durante a condução." E2	**04**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "O seu supervisor mostra-se preocupado com o tema da segurança rodoviária?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária" e, dentro da mesma, as unidades de registo "As vendas enquanto factor mais valorizado", "O supervisor demonstra pouco ou nenhum interesse pelo tema", "A segurança rodoviária não é tema de conversa" e "O supervisor demonstra interesse pelo tema". As unidades

de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 05, 04, 04, 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 37- *Comerciais-* Relacionamento com a equipa da trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com a equipa de trabalho	- O indivíduo trabalha em equipa	O entrevistado encontra-se integrado numa equipa de trabalho	"Somos uma equipa de 5 pessoas." E4	**13**
	- Bom relacionamento/ ambiente de equipa	O ambiente que se vive na equipa é positivo. O relacionamento com os colegas é bom.	"O relacionamento é muito saudável..." E1	**11**
	- Realização de acções conjuntas	Concretização de actividades profissionais concebidas e desenvolvidas em conjunto	"...fazemos uma série de iniciativas em conjunto..." E1	**05**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Trabalha em equipa? Como se relaciona com os restantes colegas?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Relacionamento com a equipa de trabalho", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "O indivíduo trabalha em equipa", "Bom relacionamento/ ambiente de equipa" e "Realização de acções conjuntas", referidas por 13, 11 e 05 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 38- *Comerciais*- Debate da segurança rodoviária com a equipa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Debate da segurança rodoviária com a equipa	- Diálogo sobre segurança rodoviária é raro/ nulo	Dentro da equipa de trabalho, as circunstâncias em que se fala sobre segurança rodoviária são raras ou inexistentes	"Não é um tema que esteja presente nas nossas conversas." E13	**13**
	- Diálogo surge, perante ocorrências pontuais	Dialoga-se acerca de segurança rodoviária, se tiver ocorrido algo de inesperado com alguém: uma multa, um acidente...	"Por exemplo, se tivermos algum toque, algum acidente, ou uma multa, contamos aos colegas e comentamos isso." E4	**09**
	- Vendas enquanto factor prioritário	No quotidiano, as vendas são um factor mais relevante que a segurança rodoviária	"Diariamente, falamos muito mais sobre o nosso trabalho em si, do que propriamente sobre segurança rodoviária." E13	**05**

A tabela acima exposta tem por base a questão "As pessoas com quem trabalha debatem consigo preocupações relativas preocupações relativas à segurança rodoviária?", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Debate da segurança rodoviária com a equipa" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Diálogo sobre segurança rodoviária é raro/ nulo", "Diálogo surge, perante ocorrências pontuais" e "Vendas enquanto factor prioritário", enumeradas respectivamente por 13, 09 e 05 dos entrevistados.

Tabela 39- *Comerciais*- O à-vontade para debater a segurança rodoviária com a equipa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
O à-vontade para debater a segurança rodoviária com a equipa	- Existe à-vontade para abordar o tema	O funcionário sente abertura para debater o tema da segurança rodoviária com os seus colegas de equipa.	"Sim, sentir-me-ia à vontade para falar abertamente sobre o que quer que fosse relativamente a este assunto." E2	**12**
	- Os colegas não são uma ajuda eficaz	Na empresa, existem outras pessoas/ departamentos preferenciais para debater assuntos e resolver problemas relacionados com a segurança rodoviária. Os colegas não são a opção preferencial.	"Se tiver algum problema, não vou falar com nenhum colega. Vou falar com uma pessoa entendida na matéria." E7	**02**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Se tiver algum problema de trabalho/segurança rodoviária, sente-se à vontade para falar sobre isso com os seus colegas?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "O à-vontade para debater a segurança rodoviária com a equipa" e, subsequentemente, as unidades de registo "Existe à-vontade para abordar o tema" e "Os colegas não são uma ajuda eficaz", enumeradas respectivamente por 12 e 02 dos entrevistados.

Tabela 40- *Comerciais*- Sentimento de realização perante a função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Sentimento de realização perante a função	- O funcionário gosta daquilo que faz	O funcionário sente-se satisfeito e realizado, na função que desempenha	"Eu gosto daquilo que faço." E2	**13**
	- O funcionário tem autonomia	O funcionário possui autonomia para gerir o seu trabalho da forma que mais desejar	"...tenho uma autonomia na gestão de tempo e espaço que poucas pessoas terão nas suas profissões." E4	**04**
	- Desejo de evoluir na carreira	O funcionário manifesta o desejo de vir a assumir uma função de maior responsabilidade, dentro da empresa	"Mas não gostaria de acabar os meus dias com a pasta na mão."	**04**
	- Boas relações interpessoais/ Parceria com clientes	O indivíduo refere manter boas relações interpessoais e de parceria com os clientes	"Sinto que os médicos gostam de falar comigo e sabem que eu vou sempre trazer novidades sobre coisas importantes para eles." E3	**04**

A pergunta "Sente-se bem/ feliz com a função que desempenha? Porquê?", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Sentimento de realização perante a função", bem como as unidades de registo "O funcionário gosta daquilo que faz", "O funcionário tem

autonomia", "Desejo de evoluir na carreira" e "Boas relações interpessoais/ Parceria com clientes", mencionadas por 13, 04, 04 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 41- *Comerciais*- A profissão vista dentro da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A profissão vista dentro da empresa	- Imagem distorcida dos comerciais	O vendedor não é adequadamente reconhecido e valorizado pelo pessoal interno. A sua actividade é mal conhecida.	"Dentro da empresa, somos muito mal vistos pelos outros departamentos. Somos aqueles que levamos o tempo todo na rua e não fazemos nenhum..." E3	**09**
	- Vendedor entendido como necessário/ fundamental	A empresa reconhece o papel e a importância dos seus comerciais	"...é encarada como uma função muito necessária..." E7	**03**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "A profissão vista dentro da empresa" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Imagem distorcida dos comerciais" e "Vendedor entendido como necessário/ fundamental". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 09 e 03 entrevistados, respectivamente.

Tabela 42- *Comerciais*- A profissão vista fora da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A profissão vista fora da empresa	- O cliente demonstra respeito/ valoriza o trabalho do comercial	O comercial representa uma mais-valia para os clientes e estes reconhecem o seu papel e a sua utilidade. Boas relações interpessoais.	"...cliente externo, o médico...valoriza o nosso trabalho, a informação que nós trazemos e discutem connosco a informação que nós levamos..." E2	**09**
	- O cliente desconsidera o trabalho do comercial	Os clientes revelam pouca/ nenhuma consideração pelo comercial e pelas funções que o mesmo desempenha	"Há...pessoas que acham que nós somos apenas uns vendedores-chatos, ainda por cima!- que lhes roubamos tempo e não lhes trazemos qualquer mais-valia	**04**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "A profissão vista fora da empresa", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "O cliente demonstra respeito/ valoriza o trabalho do comercial" e "O cliente desconsidera o trabalho do comercial", referidas por 09 e 04 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 43- *Comerciais*- Retribuição salarial

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Retribuição salarial	- A retribuição salarial não é satisfatória	O salário que o indivíduo aufere não vai de encontro às suas	"Podia ser melhor. Foi-me prometido e não foi cumprido. Acho que isso é grave."	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Retribuição salarial		expectativas e não é motivo de satisfação	E7	**06**
	- A retribuição salarial é satisfatória	O indivíduo sente-se satisfeito/ justamente recompensado do ponto de vista remuneratório	"Relativamente à empresa propriamente dita, acho que aquilo que recebo é o justo para a função que estou a desempenhar."	**03**
	- Salário acima da média nacional	Tendo em conta a média salarial nacional, o comercial recebe um ordenado superior à média	"Se estiver a fazer uma comparação com a média dos ordenados nacionais, estou a ganhar bem!" E1	**06**
	- Salário abaixo da média salarial dos colegas	O salário pago ao indivíduo é inferior à média salarial que os seus colegas de empresa recebem. Neste caso, a comparação é feita com os colegas a desempenhar igual função.	"Dentro da companhia, e comparando-me com pessoas com o mesmo tempo de experiência e de casa, com o mesmo grau de responsabilidade e desempenhando o mesmo tipo de funções, ganho abaixo da média." E2	**04**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Acha que é monetariamente bem recompensado? Justifique", retirada do guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Retribuição salarial" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "A retribuição salarial não é satisfatória", "A retribuição salarial é satisfatória", "Salário acima da média nacional" e "Salário abaixo da média salarial dos colegas", enumeradas respectivamente por 06, 03, 06 e 04 dos entrevistados.

Tabela 44- *Comerciais*- Benefícios e regalias adicionais

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Benefícios e regalias adicionais	- Prémios de vendas	O comercial recebe incentivos de vendas, quando cumpre os seus objectivos	"Por outro lado, existem ainda os prémios." E5	**13**
	- Seguro de saúde	A empresa oferece um seguro de saúde ao funcionário e seus familiares	"Há o seguro de saúde da empresa..." E1	**11**
	- Viatura cedida pela empresa	A empresa fornece ao comercial uma viatura para uso total, incluindo gasolina particular paga	"...podemos utilizar a viatura para uso total e com gasolina paga..." E1	**08**
	- Subsídio de almoço	A trabalho, o funcionário tem direito a um subsídio de almoço	"Temos ainda um subsídio de refeição..." E6	**07**
	- Telemóvel para uso particular	O telemóvel constitui um instrumento de trabalho facultado pela empresa, mas que o indivíduo também pode usar particularmente	"...telemóvel para todas as funções..." E2	**07**
	- Ofertas de Natal e aniversário	Nas alturas do Natal e aniversário, a empresa oferece um presente ao funcionário	"...e os cheques-brinde que costumamos receber no Natal e no aniversário." E1	**05**
	- Computador portátil com ligação à internet	O indivíduo possui um computador de trabalho portátil, com	"...computador com ligação à internet..."	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Benefícios e regalias adicionais		ligação à internet	E2	05

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Para além do seu ordenado, existem outro tipo de benefícios/regalias que a empresa lhe conceda? Quer especificar? Eles são para si satisfatórios?", inclusa no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Benefícios e regalias adicionais" e, subsequentemente, as unidades de registo "Prémios de vendas", "Seguro de saúde", "Viatura cedida pela empresa", "Subsídio de almoço", "Telemóvel para uso particular", "Ofertas de Natal e aniversário" e "Computador portátil com ligação à internet", enumeradas respectivamente por 13, 11, 08, 07, 07, 05 e 05 dos entrevistados.

Tabela 45- *Comerciais-* Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados	- Inexistentes	Em trabalho, o indivíduo nunca sofreu acidentes de viação que acarretassem como consequência danos físicos para si próprio	"Acidentes com danos físicos, não. Só incidentes." E1	13

A pergunta "Já sofreu algum acidente de viação com danos físicos para si, em trabalho? Descreva a situação, bem como o seu desfecho (avaliação resultante da seguradora e /ou postura da empresa).", englobada no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Acidentes de viação em

trabalho, com danos físicos associados", bem como a unidade de registo "Inexistentes", mencionada pelos 13 entrevistados.

Tabela 46- *Comerciais*- Multas de viação em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Multas de viação em trabalho	- Multa(s) de estacionamento	Ao funcionário, já foi imputada uma multa de estacionamento, ou mais	"...tive duas multas de estacionamento na mesma semana, no mesmo sítio." E1	**07**
	- Multa(s) por excesso de velocidade	Ao funcionário, já foi imputada uma multa por excesso de velocidade, ou mais	"Sempre devido a excesso de velocidade." E10	**06**
	- Ausência de multas	Ao funcionário, nunca foi imputada nenhuma multa de viação, em trabalho	"Não, nunca tive nenhuma multa em trabalho." E3	**02**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Já lhe foi imputada alguma multa de viação, em trabalho? Qual o motivo? Que consequência(s) adveio/advieram do sucedido?", pertencente ao guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Multas de viação em trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Multa(s) de estacionamento", "Multa(s) por excesso de velocidade" e "Ausência de multas". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 07, 06 e 02 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 47- *Comerciais*- Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho	- Batidas por trás, em filas de trânsito	O indivíduo já deu ou sofreu alguma batida traseira, numa fila de trânsito	"Uma vez, há cerca de 14 anos, numa fila de trânsito, dei um toque ao de leve no carro da frente." E1	**04**
	- Ocorrências em rotundas	O indivíduo já se viu envolvido num incidente de viação, dentro de uma rotunda	"Eu estava na faixa exterior de uma rotunda e queria passar e queria passar para a de dentro. Quando o fiz, um camionista apertou comigo e bateu-me." E2	**01**
	- Ocorrências em cruzamentos	O indivíduo já se viu envolvido num acidente de viação, dentro de um cruzamento	"Antes de entrar no cruzamento, certifiquei-me de que nenhum veículo se aproximava. Da via do lado esquerdo, aquela que era quase paralela à minha, veio um carro lançadíssimo e bateu-me." E2	**01**
	- Ocorrências com o veículo em marcha	Choques com veículos a circular na faixa paralela, choques com raides, choques durante ultrapassagens	"Eu estava ao pé das Docas, e circulava na faixa da direita. Passei para a faixa da esquerda e, por inatenção, não vi	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho			que estava um carro ao meu lado. Bati e obviamente que me dei como culpada." E4	**03**
	- Incidentes durante a realização de pequenas manobras	Referem-se a incidentes ocorridos durante manobras de estacionamento	"Sim, uma batida, numa floreira, há alguns meses atrás, ao estacionar." E5	**03**
	- Vandalismo/ Batidas e fuga	Farolins partidos e amolgadelas na viatura, em estacionamentos	"Uma vez, também, deixei o carro estacionado na Estefânea e, quando voltei, tinha um farolim partido." E1	**03**
	- Atropelamento de animais	Incidentes relacionados com o atropelamento de animais	"Outra vez, vinha a circular dentro de Lisboa, e saiu um cão a correr de dentro de uma ervanária. ...o cão foi-se meter debaixo do meu carro." E13	**02**
	- Número total de ocorrências=3	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de três acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho	"Bati duas vezes em primeira. ... Uma vez, também, deixei o carro estacionado na Estefânea e, quando voltei, tinha um farolim partido." E1	**02**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho	- Número total de ocorrências=2	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de dois acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho	"Dois. O primeiro, foi há cerca de dois anos. ... A segunda situação, foi há um ano e dois meses."	**05**
	- Número total de ocorrências=1	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de um acidente sem danos físicos/ incidente de viação em trabalho	"Já tive um acidente de viação em trabalho, no dia 27 de Outubro de 2004." E3	**05**
	- Ausência de ocorrências	Profissionalmente, o indivíduo nunca esteve envolvido em acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho	"Nunca. Zero!"	**09**
	- Ocorrência(s) com culpa	Em situações envolvendo o funcionário e terceiros, o primeiro foi declarado culpado	"Preenchi a declaração amigável, que entreguei na empresa, e fui considerada responsável." E2	**09**
	- Ocorrência(s) com culpa de outrém	Em situações envolvendo o funcionário e terceiros, estes últimos foram declarados culpados	"O seguro dele pagou tudo e a mim, desta vez, não me agravaram o valor do carro." E6	**03**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Em trabalho, existem outros acidentes de viação sem danos físicos para si/ incidentes nos quais se tenha visto

envolvido, enquanto condutor? Exemplifique.", incluída no guião de entrevista aplicado aos comerciais que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Batidas por trás, em filas de trânsito", "Ocorrências em rotundas", "Ocorrências em cruzamentos", "Ocorrências com o veículo em marcha", "Incidentes durante a realização de pequenas manobras", "Vandalismo/ Batidas e fuga", "Atropelamento de animais" e "Número total de ocorrências=3", "Número total de ocorrências=2", "Número total de ocorrências=1", "Ausência de ocorrências", "Ocorrência(s) com culpa" e "Ocorrências com culpa de outrém", referidas por 04, 01, 01, 03, 03, 03, 02, 02, 05, 05, 09, 09 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Após a apresentação dos resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos comerciais, passaremos de seguida à apresentação da informação recolhida através das entrevistas realizadas às chefias intermédias. No Anexo F, encontram-se na íntegra as tabelas que utilizámos para proceder à análise de conteúdo das entrevistas realizadas às chefias intermédias.

CHEFIAS INTERMÉDIAS

Tabela 48- *Chefias intermédias*- Descrição da função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Descrição da função	- Coordenar/ supervisionar a equipa de vendas	O supervisor coordena, gere, controla, superintende/ supervisiona uma equipa de vendas, no dia-a-dia	"..o meu trabalho consiste em coordenar o trabalho das pessoas." E15	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Descrição da função	- Partilhar experiências/ Sugerir/ Autonomizar/ Desenvolver os vendedores técnica e/ ou pessoalmente	O supervisor partilha a sua experiência com o vendedor e orienta o mesmo. A função do supervisor é ajudar os indivíduos a crescer, técnica e/ ou pessoalmente	"A minha função consiste no acompanhamento de uma equipa e no desenvolvimento das pessoas que a constituem." E14	**04**
	- Analisar vendas/ Responder pelos resultados globais	O supervisor analisa os resultados da equipa em geral, e os de cada comercial em particular, e responde pelos mesmos	"Tenho também de...avaliar resultados em função dos objectivos previamente propostos pela empresa." E14	**04**
	- Planear/ Implementar projectos e planos de trabalho	O supervisor colabora com os vendedores, no sentido de elaborar e implementar planos de acção	"Temos uma actividade intensa de planificação, produção e desenvolvimento de acções específicas orientadas para cada um dos produtos em questão." E15	**02**
	- Acompanhar os vendedores no terreno	O supervisor acompanha fisicamente o(s) comercial(ais), no(s) seu(s) local(ais) de trabalho	"No nosso dia-a-dia, acompanhamos os delegados que supervisionamos..." E15	**02**

A tabela acima exposta tem por base a a questão "Pode descrever com a maior exactidão que lhe seja possível, em que consiste o seu trabalho?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Descrição da função" e, dentro desta, chegámos à unidades de registo "Coordenar/ Supervisionar a equipa de vendas", "Partilhar experiências/ Sugerir/ Autonomizar/ Desenvolver os vendedores técnica e/ou pessoalmente", "Analisar vendas/ Responder pelos resultados globais", "Planear/ Implementar projectos e planos de trabalho" e "Acompanhar os vendedores no terreno", enumeradas respectivamente por 04, 04, 04, 02 e 02 dos entrevistados.

Tabela 49- *Chefias intermédias-* Relevância da condução

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relevância da condução	- Viatura como factor de mobilidade	Percorrem-se grandes distâncias e/ou a viatura é frequentemente utilizada	"Ando sempre de um lado para o outro." E14	**03**
	- Fundamental/ Crucial para o exercício da profissão	Condução como tarefa elementar no dia-a-dia, e primordial para o desempenho das funções	"Nós dependemos do carro para o desempenho das nossas funções." E14	**03**
	- Viatura como instrumento de trabalho	Sem viatura, não seria possível o próprio deslocar-se para o local de trabalho e/ou transportar o material necessário	"Eu vejo o carro como um instrumento de trabalho." E17	**01**
	- Resultados/ Vendas mais relevantes que a condução	As vendas/ resultados merecem mais atenção e preocupação do que a segurança rodoviária	" Preocupo-me muito mais com os resultados, com as vendas." E16	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Que importância atribui à condução, no que respeita ao exercício das suas funções?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Relevância da condução" e, subsequentemente, as unidades de registo "Viatura como factor de mobilidade", "Fundamental/ Crucial para o exercício da profissão", "Viatura como instrumento de trabalho" e "Resultados/ Vendas mais relevantes que a condução", enumeradas respectivamente por 03, 03, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 50- *Chefias intermédias*- Dados relativos à viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Dados relativos à viatura	- Viatura cedida pela empresa	O indivíduo trabalha com viatura cedida pela empresa	"Trabalho com viatura cedida pela empresa." E16	**04**
	- Volkswagen Passat	A viatura de trabalho consiste num Volkswagen Passat	"É uma Volkswagen Passat..." E14	**04**
	- Ano 2004	A viatura pertence ao ano de 2004	"...de Junho de 2004." E17	**04**

A pergunta "Trabalha com viatura pessoal, ou cedida pela sua empresa? Descreva a marca, modelo e ano da mesma.", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada, que encontrámos a categoria "Dados relativos à viatura", bem como as unidades de registo "Viatura cedida pela empresa", "Volkswagen Passat" e "Ano 2004", todas elas enumeradas pela totalidade dos entrevistados.

Tabela 51- *Chefias intermédias*- Deslocações em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Deslocações em trabalho	- Utilização diária da viatura	Em trabalho, o indivíduo desloca-se de carro diariamemente	"Utilizo o carro todos os dias..." E14	**03**
	- 4000 kms/mês	O indivíduo percorre, por mês, em trabalho, uma média de 4000 quilómetros	"Portanto, faço cerca de 4000 quilómetros por mês." E14	**01**
	- 3500 kms/mês	O indivíduo percorre, por mês, em trabalho, uma média de 3500 quilómetros	"Por mês, faço cerca de 3500 kms." E15	**01**
	- Entre 2700 a 2800 kms/mês	O indivíduo percorre, por mês, em trabalho, entre 2700 a 2800 quilómetros	"Em média, 2700/ 2800 quilómetros mensais." E16	**02**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Qual a sua média de deslocações em trabalho?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Deslocações em trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Utilização diária da viatura", "4000 kms/ mês", "3500 kms/ mês" e "Entre 2700 a 2800 kms/ mês", enumeradas por 03, 01, 01 e 02 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 52- *Chefias intermédias*- Riscos da profissão

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Riscos da profissão	- Riscos inerentes à condução	Os riscos inerentes à condução encontram-se presentes no exercício da	"Podemos sempre ter algum acidente de automóvel." E14	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		profissão		04
	- Risco de agressões físicas	O indivíduo corre o risco de ser agredido por pacientes, nomeadamente pacientes psiquiátricos	"Existe também o risco de agressão." E15	01
	- Riscos de contágio	Frequentando hospitais e/ou farmácias, o doente corre o risco de contrair doenças	"Nós andamos sempre em farmácias, que podem ser potenciais focos de contágio para doenças." E17	04
	- Riscos de desgaste pelo stress da profissão	Dia-a-dia profissional enquanto factor gerador de stress, ansiedade e pressão	"...há também algum risco relacionado com o stress e com o nosso tipo de actividade.". E15	02

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Quais os principais riscos com que se confronta, no exercício da sua profissão?", incluída do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Riscos da profissão", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Riscos inerentes à condução", "Risco de agressões físicas", "Riscos de contágio" e "Riscos de desgaste pelo stress da profissão", referidas por 04, 01, 04 e 02 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 53- *Chefias intermédias-* Perigos da condução

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Perigos da condução	- Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civismo	A condução perigosa dos outros, e a ausência de comportamentos	"Condutores que se atravessam à nossa frente...excessos de velocidade...	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		de cidadania, como fonte de perigo	manobras perigosas..." E14	**04**
	- Pressão/ Stress	Relacionados com a pressão e ansiedade inerentes ao próprio	"Nós vivemos com o stress e com a ansiedade das vendas e fazemos por vezes uma condução menos segura por essa razão." E16	**03**
	- Cansaço físico	Cansaço físico do próprio/ sono, durante a condução	"Outro aspecto importante, tem a ver com o nosso próprio cansaço." E15	**02**
Perigos da condução	- Excesso de velocidade	Quando o próprio circula em excesso de velocidade	"Mas quando se está à espera de um palestrante que vai falar em Évora, combina-se com ele às 08h00, ele chega às 09h30 e a reunião começa às 10h30, é evidente que, quer se queira quer não, se acaba por tentar compensar o tempo perdido acelerando." E15	**01**
	- Más condições climatéricas	O mau tempo, como inimigo da condução	"Em primeiro lugar, o tempo, o clima." E16	**01**
	- Utilização do telemóvel	Utilização do telemóvel pelo próprio, durante a condução	"A corrigir: falar menos ao telemóvel enquanto conduzo." E16	**01**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Costuma deparar-se com situações perigosas/arriscadas quando conduz em trabalho? Exemplifique.", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Perigos da condução" e, dentro desta, chegámos à unidades de registo "Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civismo", "Pressão/ Stress", "Cansaço físico", "Excesso de velocidade", "Más condições climatéricas" e "Utilização do telemóvel", enumeradas respectivamente por 04, 03, 02, 01, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 54- *Chefias intermédias-* Prevenção de acidentes de viação

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Prevenção de acidentes de viação	- Impossibilidade de evitar todos os acidentes de viação	Nem sempre os acidentes de viação se podem evitar	"Os acidentes podem ocorrer de qualquer forma." E15	**03**
	- Papel activo do próprio	O indivíduo tem um papel proactivo na prevenção dos acidentes de viação	"As pessoas podem prevenir muita coisa." E14	**03**
	- O acidente pode sempre ser evitado	Todos os acidentes rodoviários podem ser evitados	"...parto sempre do princípio que o acidente pode ser evitado." E14	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Acha que está ao seu alcance prevenir todos os acidentes de viação, ou pensa que os mesmos irão ocorrer, independentemente do que faça. Porquê?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Prevenção de acidentes de viação" e, subsequentemente, as unidades de

registo "Impossibilidade de evitar todos os acidentes de viação", "Papel activo do próprio" e "O acidente pode sempre ser evitado", enumeradas respectivamente por 03, 03 e 01 dos entrevistados.

Tabela 55- *Chefias intermédias*- Comportamentos de segurança na estrada

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Comportamentos de segurança na estrada	- Cumprir limites de velocidade	O próprio cumpre os limites de velocidade	"Tento cumprir os limites de velocidade." E15	**02**
	- Condução defensiva/ Preventiva	Prever e antecipar o comportamento dos outros condutores	"Procuro sempre prevenir algum erro que possa haver por parte dos outros condutores." E15	**02**
	- Utilização dos espelhos retrovisores	Conduzir, utilizando os espelhos retrovisores interior e exteriores	"Em primeiro lugar, tento sempre utilizar os espelhos do carro enquanto conduzo." E17	**01**
	- Manter distância de segurança	O indivíduo mantém a distância de segurança necessária dos outros veículos	"A primeira coisa, é evitar que haja gente colada à traseira do meu carro." E14	**03**
	- Sinalizar manobras	O indivíduo tem por hábito sinalizar as manobras que está a realizar, ou vai realizar	"Procuro...sinalizar as manobras." E15	**01**
	-Comportamentos de civismo	O indivíduo adopta comportamentos de cidadania, na estrada	"...facilito, porque assim evito uma situação de conflito e acidente." E14	**01**

A pergunta "Quando conduz em trabalho, o que costuma fazer para garantir a sua segurança?", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Comportamentos de segurança na estrada", bem como as unidades de registo "Cumprir limites de velocidade", "Condução defensiva/ preventiva", "Utilização dos espelhos retrovisores", "Manter distância de segurança", "Sinalizar manobras" e "Comportamentos de civismo", mencionadas por 02, 02, 01, 03, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 56- *Chefias intermédias*- Danos físicos no próprio

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Danos físicos no próprio	- Danos físicos no próprio como preocupação rara/nula	O indivíduo não costuma pensar, ou não pensa de todo, na possibilidade de se ferir em consequência de um possível acidente de automóvel em trabalho	"Penso sempre que não me vai acontecer a mim." E15	**02**
	- Preocupação surge perante acidentes/ situações de risco	O indivíduo pensa na sua integridade física quando se depara com um acidente ou quando se depara com uma situação geradora de perigo	"É mais perante situações que me indiciem que algo de grave me poderia acontecer, ou quando passo por um acidente." E16	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Danos físicos no próprio	- Preocupação com integridade física de terceiros	O sujeito preocupa-se mais, ou unicamente, com a integridade física daqueles que leva consigo na viatura	"Em primeiro lugar, penso sempre que não gostaria de magoar ninguém ou atropelar alguém, porque isso seria traumatizante." E14	**02**
	- Danos físicos no próprio como preocupação comum/frequente	O sujeito equaciona comummente a possibilidade de se poder ferir na consequência de um possível acidente de viação em trabalho	"Relativamente a mim, também penso nesse aspecto e evito por isso ao máximo determinadas situações perigosas. Eu amo-me!" E14	**02**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "É comum preocupar-se com a eventualidade de se poder ferir na sequência de um eventual acidente rodoviário em trabalho?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Danos físicos no próprio" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Danos físicos no próprio como preocupação rara/ nula", "Preocupação surge perante acidentes/ situações de risco", "Preocupação com a integridade física de terceiros" e "Danos físicos no próprio como preocupação comum/ frequente". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 02, 01, 02 e 02 entrevistados, respectivamente.

Tabela 57- *Chefias intermédias*- Estratégia e objectivos organizacionais

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Estratégia e objectivos organizacionais	- Objectivos e resultados da empresa transmitidos em reunião anual	Informações gerais, objectivos, e resultados numéricos da empresa são transmitidos aos funcionários numa reunião anual	"Os objectivos numéricos da empresa, no global, são-nos transmitidos na reunião anual de Janeiro. Nesta reunião, fala-se daquilo que foram os resultados do ano anterior, e do que se pretende que seja o ano que se inicia. " E15	**02**
	- Objectivos e/ou estratégias globais pouco claros/ desconhecidos	O indivíduo desconhece ou está pouco familiarizado com os objectivos e/ou estratégias globais da organização	"..conheço mal aquilo que se passa..., em termos de estratégias e objectivos." E17	**03**
	- Maior familiaridade com os objectivos e/ou estratégias do próprio departamento	O indivíduo conhece melhor os objectivos e estratégias do seu próprio departamento	"A área na qual eu conheço melhor os objectivos e as estratégias, é a área do CNS, uma vez que é aquela em que estou incluído." E15	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Estratégia e objectivos organizacionais			"No que respeita a outras unidades de negócio, não sinto que as coisas sejam assim tão bem veículadas quanto isso." E15	**03**
	- Intranet como fonte de informação	A intranet é utilizada para procurar e recolher informações/ dados relativos à empresa	"No entanto, se eu tiver interesse, posso sempre socorrer-me da intranet, e procurar alguma informação nesse sentido." E17	**02**
	- Falta de comunicação/ informação por parte da empresa	A empresa não veicula a informação necessária/ suficiente, para um correcto conhecimento das suas estratégias e objectivos	"...ao longo do ano não recebemos a devida quantidade de informação de como é que as coisas estão." E16	**02**
	- Estratégia e objectivos globais da empresa são claros	A estratégia e objectivos da empresa são claramente transmitidos pela mesma	"Sim, na sua grande maioria, a estratégia e os objectivos são claros." E14	**01**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "A estratégia e os objectivos da sua organização são claros, para si? Defina-os.", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Estratégia e objectivos organizacionais", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Objectivos e

resultados da empresa transmitidos em reunião anual", "Objectivos e/ou estratégias globais pouco claros/ desconhecidos", "Maior familiaridade com os objectivos e/ou estratégias do próprio departamento", "Intranet como fonte de informação", "Falta de comunicação/ informação por parte da empresa" e "Estratégia e objectivos globais da empresa são claros", referidas por 02, 03, 03, 02, 02 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 58- *Chefias intermédias*- Liberdade de expressão

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Liberdade de expressão	- Existe liberdade para expressar opiniões	O funcionário afirma sentir-se livre para expressar as suas opiniões	"Nunca senti restrições para opinar sobre as coisas." E17	**04**
	- Manifestar uma opinião nem sempre adianta	O funcionário entende que manifestar a sua opinião dificilmente trará resultados práticos e mudará aquilo que já foi decidido pelas chefias	"Sinto-me livre para opinar..., mas o certo é que isso pode não ser sempre levado em linha de conta." E15	**03**
	- Comunicação enquanto factor de melhoria	A comunicação constitui um aspecto que, a nível da empresa, ainda tem de sofrer um processo de melhoria	"...a comunicação é um dos aspectos que ainda tem de melhorar bastante..." E17	**02**
	- Sentimento de falar demais	O indivíduo sente que fala mais do que devia	"Às vezes condiciono-me um pouco relativamente a este aspecto, porque as coisas são como são e nem sempre nós podemos ou devemos falar." E15	**01**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Na sua empresa, sente-se livre para demonstrar as suas opiniões sobre qualquer assunto que julgue relevante?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo das respostas reunidas, obtivémos a categoria "Liberdade de expressão" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Existe liberdade para expressar opiniões", "Manifestar uma opinião nem sempre adianta", "Comunicação enquanto factor de melhoria" e "Sentimento de falar demais", enumeradas respectivamente por 04, 03, 02 e 01 dos entrevistados.

Tabela 59- *Chefias intermédias*- Interesse pelo sucesso organizacional

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Interesse pelo sucesso organizacional	- Sentimento de interesse pelo sucesso da organização	O indivíduo interessa-se e preocupa-se com o sucesso e com os resultados da organização	"Gosto de saber o posicionamento da empresa no mercado.., conhecer o nosso posicionamento interno face a outras divisões, como é que estamos em termos de objectivos, quais são as prioridades..." E15	**04**
	- Prioridade aos resultados do próprio	Antes de pensar na organização, o indivíduo preocupa-se com os seus resultados individuais	"...não vou dizer que não me preocupo mais com o meu número, do que com o número da companhia." E16	**02**
	- Não há êxito individual sem êxito colectivo	Os bons resultados do funcionário, não são por si só suficientes. É preciso que o resto da empresa	"Se a organização tiver sucesso, tenho mais garantias de desenvolver o meu trabalho da melhor	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		também esteja bem	maneira..." E14	**03**
Interesse pelo sucesso organizacional	- Partilha de informação com os outros	O indivíduo preocupa-se em partilhar informação e experiência com outras áreas e departamentos	"...partilho com facilidade as nuances do meu negócio e casos de sucesso ou insucesso com as pessoas dos outros departamentos..." E16	**02**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "No dia-a-dia, sente-se preocupado com o rumo/ sucesso/ resultados da sua organização? Porquê?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Interesse pelo sucesso organizacional" e, subsequentemente, as unidades de registo "Sentimento de interesse pelo sucesso da organização", "Prioridade aos resultados do próprio", "Não há êxito individual sem êxito colectivo" e "Partilha de informação com os outros", enumeradas respectivamente por 04, 02, 03 e 02 dos entrevistados.

Tabela 60- *Chefias intermédias*- Valorização do funcionário pela empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Valorização do funcionário pela empresa	- Aspecto humano pouco valorizado	O funcionário é visto como um número, como fonte de rentabilidade, e os seus direitos são por vezes negligenciados	"Antigamente..., as empresas valorizavam muito mais a parte humana e os direitos sociais dos trabalhadores." E15	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Valorização do funcionário pela empresa	- Valorização insuficiente ou nula	A valorização do funcionário por parte da empresa fica abaixo das expectativas do mesmo, ou é nula	"Poder-me-ia sentir mais valorizado e mais reconhecido pela companhia." E15	**03**
	- A opinião do supervisor é subestimada	A empresa não considera suficientemente a opinião do supervisor	"Todos os departamentos são mais importantes que nós, e ninguém ausculta a nossa opinião (ou a minha, em particular), para nada." E17	**02**
	- A empresa preocupa-se/ Valoriza o indivíduo	O indivíduo sente-se valorizado pela empresa. Sente que a empresa se preocupa com ele.	"De uma forma geral, o saldo é inquestionavelmente positivo." E16	**01**
	- Progressão na carreira satisfatória	A progressão profissional que o indivíduo tem vindo a fazer é, para si, motivo de satisfação.	"Ao longo destes anos, e se olhar para a minha progressão na carreira, está de acordo com aquilo que eu ambicionei e mereci." E16	**03**

A pergunta "A sua empresa demonstra preocupar-se consigo e com o papel que você desempenha nela? Exemplifique.", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Valorização do funcionário pela empresa", bem como as unidades de registo "Aspecto humano pouco valorizado", "Valorização insuficiente ou nula", "A opinião do supervisor é subestimada", "A empresa preocupa-se/ Valoriza o indivíduo" e

"Progressão na carreira satisfatória", mencionadas por 03, 03, 02, 01 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 61- *Chefias intermédias-* Informações relevantes para a função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Informações relevantes para a função	- Há acesso às informações relevantes para a função	O indivíduo afirma aceder às informações que considera fundamentais para o exercício da sua função.	"Em relação à minha função, acho que tenho as informações que preciso." E14	**04**
	- Acesso a materiais científicos	Acesso a materiais científicos e/ou outros instrumentos de trabalho.	"Mesmo em relação a determinados materiais ou instrumentos , acho que tenho acesso àquilo de que necessito." E14	**03**
	- Acesso a vendas/ resultados	O indivíduo tem acesso às vendas e resultados numéricos obtidos pela sua equipa	"...tenho acesso a dados concretos de vendas, objectivos e estatísticas que me são fundamentais." E16	**03**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Sente que a sua empresa lhe transmite todas as informações importantes relativamente ao funcionamento e características da mesma, de modo a que você possa executar o seu trabalho da melhor forma possível?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Informações relevantes para a função" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Há acesso às informações relevantes para a função", "Acesso a materiais científicos" e "Acesso a vendas/ resultados". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 04, 03 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 62- *Chefias intermédias*- Ocasiões especiais/ Datas comemorativas

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Ocasiões especiais/ Datas comemorativas	- Festa de Natal	Almoço/ Festa de Natal, enquanto comemoração que envolve funcionários e respectivas famílias	"Há a festa de Natal..." E16	**04**
	- Almoço de confraternização	Almoço de confraternização dirigido ao pessoal interno	"À semelhança do ano passado, vai haver um almoço de confraternização para pessoal interno..." E14	**02**
	- Campeonato de futebol	Campeonato de futebol organizado por, e para, funcionários da organização.	"Há por exemplo um campeonato de futebol orgnizado dentro da empresa e no qual eu participo." E14	**01**
	- Actividades internas ocasionais	Situações especiais/ ocasionais que merecem uma celebração especial.	"Quando uma ou outra pessoa fazem anos, por exemplo, compra-se um bolo e cantam-se os parabéns." E16	**01**
	- Semana da energia	Evento destinado a sensibilizar os funcionários para a importância de poupar os recursos energéticos.	"Há a semana da energia, que tem muito a ver com a poupança da energia." E15	**01**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "A sua empresa tem datas comemorativas/ festas/ ocasiões especiais nas quais o envolva a si?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise

de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Ocasiões especiais/ Datas comemorativas", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Festa de Natal", "Almoço de confraternização", "Campeonato de futebol", "Actividades internas ocasionais" e "Semana da energia", referidas por 04, 02, 01, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 63- *Chefias intermédias-* Características positivas da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características positivas da empresa	- Orientação para o cliente	A empresa orienta a sua actuação, tendo sempre em vista o cliente e a satisfação das necessidades do mesmo.	"...não tratamos os clientes por igual." E16	**03**
	- Capital humano	Os recursos humanos da empresa, constituem a sua mais-valia	"...nós, os vendedores, sempre fomos pessoas muito bem vistas por outras companhias e muito solicitadas no mercado de trabalho." E15	**02**
	- Imagem/ Utilidade da empresa	A empresa é carismática e assume um papel importante na área da investigação. Oferece uma grande quantidade de produtos e serviços, e está implementada em várias áreas.	"...salienta-se o facto de ser uma empresa mundialmente conhecida e respeitada. Isso dá algum suporte de imagem e credibilidade, que a diferencia de outras empresas." E14	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características positivas da empresa	- Formação científica e/ou técnica	A empresa oferece uma boa formação técnica e/ou científica aos seus funcionários.	"Temos uma formação bastante forte..." E15	**01**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo das respostas reunidas, obtivémos a categoria "Características positivas da empresa" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Orientação para o cliente", "Capital humano", "Imagem/ Utilidade da empresa" e "Formação científica e/ ou técnica", enumeradas respectivamente por 03, 02, 03 e 01 dos entrevistados.

Tabela 64- *Chefias intermédias*- Características da empresa a melhorar

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características da empresa a melhorar	- Comunicação deficitária	Empresa apresenta problemas na comunicação inter e/ou intra-departamental	"A comunicação, dentro da empresa, nem sempre é fácil. Tanto a nível intra, como a nível inter-departamental." E15	**04**
	- Falta de humanização	Falências da empresa, na demonstração de "afectos".Os direitos dos trabalhadores são pouco respeitados.	"Seria necessário respeitar mais os direitos das pessoas, humanizar mais o nosso trabalho e recuperar valores sociais, e perder mais a ideia da globalização." E15	**02**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Características da empresa a melhorar	- Imagem distorcida do comercial	Internamente, as pessoas da área comercial são vistas como aquelas que trabalham pouco e têm muitas regalias.	"...necessidade de o pessoal interno começar a demonstrar mais consideração pelo trabalho dos comerciais, que,...não vivem a descansar..." E17	**02**
	- Chefias de topo distantes	Regista-se distanciamento das chefias de topo, em relação aos funcionários.	"A chefia geral tem mais uma posição de topo e de distanciamento. Está num patamar acima, e os outros departamentos estão lá em baixo." E14	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Características da empresa a melhorar" e, subsequentemente, as unidades de registo "Comunicação deficitária", "Falta de humanização", "Imagem distorcida do comercial" e "Chefias de topo distantes", enumeradas respectivamente por 04, 02, 02 e 01 dos entrevistados.

Tabela 65- *Chefias intermédias*- Equipamentos de segurança da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Equipamentos de segurança da viatura	- Viatura com equipamentos de segurança necessários	A viatura dispõe dos equipamentos de segurança necessários ao dia-a-dia.	"Penso que, para aquilo que é o meu dia-a-dia, o carro está bem equipado em termos de segurança." E17	**02**
	- Air-bags	A viatura está equipada com air-bags frontais e laterais.	"O meu carro vem também equipado com air-bag de série." E14	**04**
	- Sistema de travagem ABS	Viatura equipada com travões com "sistema anti-bloqueio.".	"Os equipamentos de segurança incluem o sistema de travagem ABS..." E14	**04**
	- ESP	Viatura equipada com "programa electrónico de estabilidade".	"Tem...ESP, que permite uma maior estabilização do veículo." E17	**02**
	- Barras de protecção lateral	Automóvel equipado com barras de protecção lateral.	"Tem...barras de protecção laterais." E15	**02**

A pergunta "A viatura que conduz, está equipada com os mecanismos/ equipamentos de segurança necessários ao seu dia-a-dia e à sua segurança?", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Equipamentos de segurança da viatura", bem como as unidades de registo "Viatura com equipamentos de segurança necessários", "Air-bags",

"Sistema de travagem ABS", "ESP" e "Barras de protecção lateral", mencionadas por 02, 04, 04, 02 e 02 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 66- *Chefias intermédias-* Revisão da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Revisão da viatura	- Revisão efectuada em oficina da marca	A revisão da viatura é realizada numa oficina Volkswagen.	"...a revisão em si é feita pelos concessionários da marca Volkswagen." E14	**04**
	- Revisão da viatura a cada 30000 kms	A revisão da viatura ocorre de 30 em 30000 quilómetros.	"Normalmente, de 30 em 30000 kms." E15	**04**
	- Viatura solicita a própria revisão	A viatura requer a revisão, mediante um sinal de aviso luminoso.	"...é o próprio carro que avisa quando é altura de fazer a revisão." E14	**03**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "A revisão da viatura que conduz é feita com regularidade? Por que entidade?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Revisão da viatura" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Revisão efectuada em oficina da marca", "Revisão da viatura a cada 30000 kms" e "Viatura solicita a própria revisão". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 04, 04 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 67- *Chefias intermédias-* Condições da viatura

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Condições da viatura	- Viatura com boas condições gerais	A viatura apresenta, na óptica do indivíduo, boas condições gerais	"Embora eu não ligue muito a carros, sinto-me satisfeito!" E14	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Condições da viatura	- Viatura segura	A viatura é segura e apresenta boa capacidade de resposta em situações de risco ou perigo.	"É um acrro que é seguro..." E16	**03**
	- Viatura confortável	A viatura apresenta boas condições globais em termos de conforto.	"...também tem um bom nível de conforto." E14	**02**
	- Insatisfação com a viatura	O indivíduo não se encontra satisfeito com a viatura cedida pela empresa.	"Eu não gosto do carro. Se o dinheiro fosse meu, eu não o comprava.... Basicamente, por uma questão de comodidade." E17	**01**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Considera que conduz um veículo em boas condições? Porquê?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Condições da viatura" , a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Viatura com boas condições gerais", "Viatura segura", "Viatura confortável" e "Insatisfação com a viatura", referidas por 03, 03, 02 e 01 entrevistados, respectivamente.

Tabela 68- *Chefias intermédias*- Exigências da função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Exigências da função	- Produtividade/ Resultados	A empresa espera que o indivíduo apresente vendas e cumpra os objectivos	" Aquilo que a empresa espera de mim, em primeiro lugar, são vendas." E17	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Exigências da função		numéricos propostos.		04
	- Capacidade de coordenação da equipa	A empresa espera que o supervisor seja capaz de coordenar, desenvolver/ motivar a equipa de vendas.	"..espera que eu consiga manter a minha equipa motivada, que desenvolva as pessoas, que lhes consiga dar um bom acompanhamento e que consiga manter com elas um bom relacionamento." E14	04

A tabela acima exposta tem por base a questão "Quais são as principais exigências que a sua empresa lhe coloca, no que respeita ao exercício da sua função? O que sente ser mais valorizado por ela? (cumprimento de horários; rapidez;segurança;produtividade...)", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Exigências da função" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Produtividade/ Resultados" e "Capacidade de coordenação da equipa", ambas enumeradas pelos 04 entrevistados.

Tabela 69- *Chefias intermédias-* A empresa e as regras para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e as regras para a segurança rodoviária	- Telemóvel proibído durante a condução	A utilização do telemóvel não é permitida durante o tempo em que o indivíduo está a conduzir, mesmo que utilizando kits mãos-livres	"A empresa proíbe claramente a utilização de telemóvel durante a condução." E15	04
	- Contactar o director geral perante	Quando envolvido num acidente, o	"...é obrigatório o funcionário entrar	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e as regras para a segurança rodoviária	envolvimento em acidente	funcionário tem que contactar o director geral da empresa	directamente em contacto com o director geral, sempre que haja um acidente ou incidente." E14	**01**
	- "Condução comentada"	Os supervisores devem fazer uma "Condução comentada" escrita, aos seus subordinados.	"Nós temos as conduções comentadas, que devem ser feitas com alguma regularidade pelo supervisor." E15	**03**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "A sua organização tem regras de trabalho (dispositivos/ equipamentos/estratégias) com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "A empresa e as regras para a segurança rodoviária" e, subsequentemente, as unidades de registo "Telemóvel proibido durante a condução", "Contactar o director geral perante envolvimento em acidente" e "Condução Comentada", enumeradas respectivamente por 04, 01 e 03 dos entrevistados.

Tabela 70- *Chefias intermédias*- A empresa e a formação para segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e a formação para a segurança rodoviária	- Curso de "Condução Defensiva"	A empresa implementa a obrigatoriedade de os funcionários realizarem o curso de condução defensiva.	"O programa mais antigo que existe na nossa empresa, relativamente à segurança rodoviária, refere-se ao curso de "Condução Defensiva".". E14	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A empresa e a formação para a segurança rodoviária	- Curso de "Correcção de Sinistros"	Os funcionários têm de realizar um curso de correcção de sinistros, sempre que se vejam envolvidos num acidente de viação.	"Este ano, está-se também a avançar com a "Correcção de Sinistros".". E14	**02**
	- E-mails informativos e contendo questionários	Os funcionários recebem e-mails contendo informações e questionários relativos ao tema da segurança rodoviária.	"Ultimamente, têm surgido alguns boletins informativos chamando a atenção para alguns cuidados que devemos ter quando conduzimos." E16	**03**
	- Auto-avaliação da condução	Futuramente, entrará em vigor a obrigatoriedade de os funcionários procederem à auto-avaliação da sua condução.	"Vai ser também realizado um questionário internacional..., no qual as pessoas auto-avaliam a sua postura ao volante." E14	**01**
	- Mascote para a segurança rodoviária	Futuramente, na empresa, criar-se-à uma mascote a usar nas inicitivas relacionadas com a segurança rodoviária.	"Vai ser também criada uma mascote, tendo por base sugestões dadas pelos funcionários da empresa." E14	**01**

A pergunta "A sua organização tem programas de formação ou treino, com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "A empresa e a formação para a segurança rodoviária", bem como as unidades de registo "curso de "Condução Defensiva"", "curso de "Correcção de Sinistros"", "E-mails informativos e contendo questionários", "Auto-avaliação da condução" e "Mascote para a segurança rodoviária", mencionadas por 04, 02, 03, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 71- *Chefias intermédias*- Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária	- Maior regularidade para o curso de "Condução Defensiva"	O funcionário defende que o curso de "Condução Defensiva" deveria ser realizado com uma regularidade superior à actual, e/ ou numa perspectiva de continuidade/ evolução.	"...no que respeita à "Condução Defensiva", julgo que esta última deveria ser realizada com maior frequência." E14	**03**
	- A pedagogia/ consciencialização funciona melhor que a repressão	As abordagens da empresa baseadas no envolvimento/ consciencialização dos funcionários são mais bem aceites e mais eficazes que a repressão.	"Mas falta a parte mais positiva. Dizer às pessoas que se agirem convenientemente, também têm benefícios." E16	**02**
	- Curso de "Condução Defensiva" repetitivo	O funcionário defende que o curso de "Condução Defensiva" é demasiado repetitivo	"Quando vou aos cursos de "Condução Defensiva" que a empresa implementou, a única crítica que tenho a fazer é que	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
			são muito repetitivos." E17	**01**
	- Supervisor sem formação para realizar "Conduções Comentadas"	O supervisor defende não possuir formação suficiente para realizar as "Conduções Comentadas".	"Se bem que eu não ache que a empresa tenha dado alguma formação para que seja a supervisão a desempenhar este papel." E17	**01**
	- Relevância do curso de "Condução Defensiva"	O funcionário reconhece a necessidade e utilidade do curso de "Condução Defensiva".	"Penso que os cursos de "Condução Defensiva" são muito úteis." E16	**01**
Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária	- Empresa com postura mais proactiva	O funcionário reconhece que, mais recentemente, a empresa tem assumido uma postura mais proactiva.	"Nesta altura, acho que a empresa está mais vocacionada para evitar os acidentes." E16	**01**
	- Chefias não dão exemplos de segurança	As chefias desrespeitam as regras de segurança na estrada.	"O nosso director geral é o próprio escritório ambulante no que se refere à utilização do telemóvel no carro." E17	**01**
	- Curso de "Correcção de Sinistros" é negativo	O curso de "Correcção de Sinistros" é castigador e limita a produtividade.	"A pessoa ir lá, para ouvir a mesma coisa, é massacrante. Se for para castigar, tudo bem!" E17 "...cada vez que isto acontece, há um dia que devia	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária			ser produtivo, mas em que a pessoa não trabalha." E17	**01**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Se sim, acha que as regras de trabalho e/ou programas de formação anteriormente referidos funcionam realmente? São eles adequados para o seu dia-a-dia? São mesmo implementados?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Maior regularidade para o curso de "Condução Defensiva"", "A pedagogia/ consciencialização funciona melhor que a repressão"", "Curso de "Condução Defensiva" repetitivo", "Supervisor sem formação para realizar "Conduções Comentadas"", "Relevância do curso de "Condução Defensiva"", "Empresa com postura mais proactiva", "Chefias não dão exemplos de segurança" e "Curso de "Correcção de Sinistros" é negativo". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 03, 02, 01, 01, 01, 01, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 72- *Chefias intermédias-* A avaliação anual de desempenho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Avaliação anual de desempenho	- Vendas/ Cumprimento de objectivos numéricos	As vendas e objectivos são contemplados/ detêm o peso maior na avaliação de desempenho	"Na minha avaliação de desempenho são avaliadas, em primeiro lugar, as vendas." E15	**04**
	- Ausência de indicadores de segurança	Os dados relativos à segurança	"...não são tidos em conta dados de segurança	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Avaliação anual de desempenho	rodoviária	rodoviária não são tidos em conta na avaliação de desempenho	rodoviária." E16	**04**
	- Parâmetros qualitativos	Existem aspectos de ordem qualitativa- características indivíduais- que são tidos em conta na avaliação anual de desempenho	"Depois, são avaliados aspectos de ordem mais qualitativa, mais relacionados com as nossas competências individuais." E15	**02**
	- Actividades complementares	Médias de visita aos clientes, bem como actividades tais como o número de almoços e jantares com clientes e números de sessões clínicas realizadas pesam também na avaliação anual de desempenho	"Eu sou responsável pela média diária de visistas da equipa." E17	**01**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Na sua avaliação de desempenho, que indicadores são contemplados? Questões/ dados/ resultados de segurança rodoviária são tidos em conta?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Avaliação anual de desempenho", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Vendas/ Cumprimento de objectivos", "Ausência de indicadores de

segurança rodoviária", "Parâmetros qualitativos" e "Actividades complementares", referidas por 04, 04, 02 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 73- *Chefias intermédias*- Investigação de acidentes de viação

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Investigação de acidentes de viação	- Inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação	A empresa não procede à investigação formal dos acidentes de viação ocorridos com os funcionários	"Neste momento, não existe nada que se prenda com a investigação de acidentes de viação." E14	**04**
	- Em caso de acidente, o funcionário preenche um questionário interno	Perante situação de acidente, o funcionário preenche um questionário/ relatório interno relativo ao mesmo.	"Só se preenche uma declaração interna que relata muito genericamente as circunstâncias do acidente." E15	**02**
	- Base de dados interna	A empresa possui uma base de dados interna, onde reúne os dados relativos aos acidentes/ incidentes ocorridos na empresa.	"A empresa tem conhecimento de quais foram os acidentes que ocorreram, se foram com culpa ou não... Existe uma base de dados interna com todos esses dados." E14	**01**

A tabela acima exposta tem por base a questão "A sua empresa define sistemas de investigação de acidentes de viação em trabalho? Conta para isso com o envolvimento

dos funcionários envolvidos nesses mesmos acidentes? Como?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Investigação de acidentes de viação" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação", "Em caso de acidente, o funcionário preenche um questionário interno" e "Base de dados interna", enumeradas respectivamente por 04, 02 e 01 dos entrevistados.

Tabela 74- *Chefias intermédias*- Mais-valia da organização para a segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Mais-valia da organização para a segurança rodoviária	- Curso de "Condução Defensiva"	O curso de "Condução Defensiva" constitui a iniciativa da empresa que o indivíduo mais valoriza no âmbito da segurança rodoviária.	"Depois, esta questão dos cursos de "Condução Defensiva"." E15	**02**
	- As iniciativas são complementares	Para o indivíduo, a mais-valia da empresa prende-se com uma série de acções que são levadas a cabo em simultâneo. Todas juntas, conseguem surtir um efeito mais alargado sobre a segurança rodoviária.	"Não creio que haja uma iniciativa mais importante que as outras. Elas complementa-se entre si." E16	**02**
	- Viatura/ Frota atribuída pela empresa	O mais importante factor com que a empresa contribui para a segurança	"As viaturas, que ultimamente melhoraram." E15	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Mais-valia da organização para a segurança rodoviária		rodoviária do funcionário, consiste na viatura que atribuiu ao mesmo.		**01**
	- Não há mais-valia demonstrada pela empresa	O indivíduo considera que a empresa não apresenta nenhuma mais-valia em particular, no que respeita à segurança rodoviária.	"Neste momento? Nada!" E14	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Quais as características da sua organização que considera mais relevantes no âmbito da segurança?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Mais-valia da organização para a segurança rodoviária" e, subsequentemente, as unidades de registo "Curso de "Condução Defensiva"", "As iniciativas são complementares", "Viatura/ Frota atribuída pela empresa" e "Não há mais-valia demonstrada pela empresa", enumeradas respectivamente por 02, 02, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 75- *Chefias intermédias*- Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária	- O próprio sente-se esclarecido relativamente ao tema	O indivíduo sente-se globalmente esclarecido, no que respeita à temática da segurança rodoviária	"De uma forma geral, sinto-me esclarecido." E15	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária	- Empresa com papel activo na formação	O indivíduo refere iniciativas da empresa que ilustram o papel mesma na prevenção dos acidentes de viação	"Agora há algumas alterações com o novo código, mas temos recebido e-mails que se referem às alterações que foram feitas." E15	**01**
	- Busca da informação pelo próprio	O indivíduo assume um papel activo na busca de informações sobre segurança rodoviária	"Esses conhecimentos foram adquiridos por mim." E14	**01**

A pergunta "Sente-se esclarecido sobre as questões de segurança rodoviária que o afectam, quando trabalha? Comente.", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária", bem como as unidades de registo "O próprio sente-se esclarecido relativamente ao tema", "Empresa com papel activo na formação" e "Busca da informação pelo próprio", mencionadas por 04, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 76- *Chefias intermédias*- Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho	- O próprio não expressa opiniões sobre o tema, à empresa	No local de trabalho, o indivíduo não costuma transmitir opiniões acerca da segurança rodoviária	"Para dentro da empresa, acho que não é um dos temas que aborde muito." E16	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho	- O próprio reflecte acerca do tema	O indivíduo afirma que a segurança rodoviária constitui um tema que o leva a reflectir	"Até costumo pensar acerca desse assunto." E15	**01**
	- E-mail disponibilizado pela empresa	A empresa disponibiliza um e-mail que permite que os funcionários transmitam as suas opiniões acerca da segurança rodoviária	"Já existe um endereço electrónico disponível para enviar e receber mensagens. ... a pessoa só não apresenta a sua ideia se não o desejar." E14	**01**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "No seu trabalho, tem opiniões sobre problemas operacionais ou de segurança rodoviária? A sua empresa permite-lhe expressar essas opiniões ? A quem? Como?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "O próprio não expressa opiniões sobre o tema, à empresa", "O próprio reflecte acerca do tema" e "E-mail disponibilizado pela empresa". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 03, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 77- *Chefias intermédias*- Reuniões sobre segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Reuniões sobre segurança rodoviária	- Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária	A empresa dispõe de um grupo de trabalho vocacionado para as questões da segurança rodoviária	"Existe um grupo responsável por estas questões da segurança rodoviária- o "Safe Fleet"." E17	**04**
	- O indivíduo não participa nas reuniões da equipa	O entrevistado não participa nas reuniões da equipa supracitada	"Eu não faço parte desse grupo." E15	**03**
	- O indivíduo participa nas reuniões da equipa	O entrevistado participa nas reuniões da equipa supracitada	"...actualmente, eu faço parte..." E14	**01**
	Desconhecimento dos critérios de selecção dos participantes	O sujeito desconhece que motivos conduzem à escolha dos elementos que integram o grupo	"Não conheço os critérios que estão na base da escolha dos elementos do grupo." E14	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Reuniões sobre segurança rodoviária	Equipa funciona com mandato	A equipa designada para a segurança rodoviária funciona com uma duração temporal limitada. Os elementos que a constituem são substituídos de *x* em *x* tempo.	"Só sei que é rotativo." E15	**01**
	Elementos do grupo pertencentes a várias áreas/ empresas	O grupo é composto por elementos oriundos de várias áreas da empresa, e de várias empresas pertencentes ao grupo.	"...o "Safe Fleet"...é constituido po um grupo de profissionais pertencentes ao grupo de companhias *Y* & *Y*." E14 "Relativamente à constituição deste grupo, penso que é escolhida uma pessoa em cada nível da organização." E17	**01**
	Desconhecimento da periodicidade com que a equipa se reúne	O indivíduo desconhece com que peridicidade se reúne a equipa designada para a segurança rodoviária.	"Também não sei com que periodicidade de reúnem." E17	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Reuniões sobre segurança rodoviária	Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa	O indivíduo não sabe quem convoca as reuniões do grupo.	"Desconheço quem convoca essas runiões." E15	**01**
	- Falência na presença da gestão de topo	Nas reuniões do grupo, não se consegue contar com a presença do director geral da empresa.	" O nosso director geral não participa nas reuniões sobre segurança rodoviária." E14	**01**
	- Enfoque nos automóveis ligeiro	A equipa do "Safe Fleet" debruça-se apenas sobre estratégias de segurança para automóveis ligeiros.	"O nosso trabalho refere-se apenas aos automóveis ligeiros..." E14	**01**
	- Não há reuniões/ plenários sobre segurança rodoviária para os funcionários	A empresa não organiza plenários, com o intuito de abordar e debater o tema da segurança rodoviária	"Não existem sequer reuniões em que eu me veja envolvido que incluam esse propósito." E17	**01**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "No seu local de trabalho, existem reuniões sobre segurança rodoviária? Quem as convoca? Os participantes nessas reuniões têm algumas características particulares? Você participa nalguma delas?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Reuniões sobre segurança rodoviária", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária", "O indivíduo não participa nas reuniões da equipa", "O indivíduo participa nas reuniões da equipa", "Desconhecimento dos critérios de selecção dos participantes", "Equipa funciona com mandato", "Elementos do grupo pertencentes a várias áreas/ empresas", "Desconhecimento da periodicidade com que a equipa se reúne", "Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa", "Falência na presença da gestão de topo", "Enfoque nos automóveis ligeiros" e "Não há reuniões/ plenários sobre segurança rodoviária para os funcionários", referidas por 04, 03, 01, 04, 01, 01, 01, 01, 01, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 78- *Chefias intermédias*- Relacionamento com a equipa de trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com a equipa de trabalho	- O indivíduo supervisiona uma equipa de trabalho	O sujeito tem, à sua responsabilidade, a gestão e coordenação de uma equipa de trabalho.	"Trata-se de uma equipa com 5 elementos." E16	**04**
	- Relacionamento positivo e saudável com equipa de trabalho	O relacionamento com a equipa é descrito como sendo positivo e satisfatório.	"As coisas têm corrido bem entre nós." E14	**04**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com a equipa de trabalho	- Valorização da sinceridade/ relação de confiança	No dia-a-dia, o supervisor trabalha, na equipa, a sinceridade e a relação de confiança.	"Enquanto supervisor, aquilo que nais valorizo é a relação de confiança. As pessoas devem confiar umas nas outras, ser sinceras..." E15	**01**
	- Delegar/ Promover autonomia	O supervisor procura delegar e promover a autonomia das pessoas que coordena.	"Eu também valorizo muito a autonomia das pessoas. Por isso, cada vez delego mais..." E15	**01**
	- Encontros fora do contexto profissional	O supervisor promove encontros com a sua equipa, fora do contexto profissional	"Por exemplo, às vezes, reunimo-nos todos e vamos almoçar." E16	**01**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Supervisiona alguma equipa de trabalho? Como é o seu relacionamento com essa equipa?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas reunidas, obtivémos a categoria "Relacionamento com a equipa de trabalho" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "O indivíduo supervisiona uma equipa de trabalho", "Relacionamento positivo e saudável com a equipa de trabalho", "Valorização da sinceridade/ relação de confiança", "Delegar/ Promover autonomia" e "Encontros fora do contexto profissional", enumeradas respectivamente por 04, 04, 01, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 79- *Chefias intermédias-* A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada	- O supervisor raramente elogia/ não elogia a condução	Por norma, o supervisor não tece elogios à boa condução do funcionário	"Não. Como chefe, deveria fazê-lo." E14	**04**
	- O supervisor critica negativamente/ chama a atenção	O supervisor chama atenção do indivíduo, quando este comete erros na condução ou pratica uma condução pouco segura.	"...é natural que eu esteja mais sensível à parte de melhoria ou de crítica, do que à parte do elogio." E16	**04**
	- Segurança rodoviária como preocupação secundária	Para o supervisor, a segurança rodoviária não constitui uma prioridade. As vendas são mais importantes.	"Uma das coisas de que nós falamos todos os dias na nossa actividade, é de vendas. Claro que não vamos falar de condução todos os dias." E16	**02**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "É comum elogiar os membros da sua equipa quando eles cumprem as regras de segurança na estrada? ", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada" e, subsequentemente, as unidades de registo "O supervisor não elogia a condução", "O supervisor critica negativamente/ Chama a atenção" e "Segurança rodoviária como preocupação secundária", enumeradas respectivamente por 04, 04 e 02 dos entrevistados.

Tabela 80- *Chefias intermédias*- Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários	- O supervisor conhece a formação dada pela empresa	O supervisor está familiarizado com a formação rodoviária que a empresa ministra ao comercial	"Conheço a formação que as pessoas têm, feita através da empresa." E14	**04**
	- Desconhecimento de formações extra-empresa	O supervisor não conhece a formação rodoviária que o funcionário possa realizar fora da empresa	"Relativamente a outras formações extra-empresa, não sei se existem ou não." E16	**02**

A pergunta "Conhece a formação que os seus subordinados têm, ou não, na esfera rodoviária?", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários", bem como as unidades de registo "O supervisor conhece a formação dada pela empresa" e "Desconhecimento de formações extra-empresa", mencionadas por 04 e 02 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 81- *Chefias intermédias*- A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária	- O supervisor demonstra interesse pelo tema	O supervisor revela interesse e preocupação relativamente ao tema da segurança rodoviária	"Sim, mostro-me relativamente preocupado." E15	**03**
	- O supervisor demonstra pouco ou nenhum interesse pelo tema	A segurança rodoviária raramente constitui/ não constitui fonte de interesse para o supervisor	"Confesso que me mostro pouco preocupado com a segurança rodoviária." E16	**01**
	- A segurança rodoviária não é tema de conversa	A segurança rodoviária não constutui um tema acerca do qual supervisor e comercial dialoguem	"Quando ando com os meus delegados, não faço da segurança rodoviária um tema de conversa e de debate." E16	**01**
	- Alertas/ Avisos	O supervisor costuma dirigir aos seus vendedores chamadas de atenção, alertas, ou avisos, relativos à segurança rodoviária.	"Alerto para o número de acidentes, refiro notícias que possam surgir nos jornais..." E14	**03**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Enquanto supervisor, mostra-se preocupado com o tema da segurança rodoviária?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária" e, dentro da mesma, as unidades de registo "O supervisor demonstra interesse pelo tema", O supervisor demonstra pouco ou nenhum interesse pelo tema", "A segurança rodoviária não é tema de conversa" e "Alertas/ Avisos". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 03, 01, 01 e 03 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 82- *Chefias intermédias*- Relacionamento com os outros supervisores

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com os outros supervisores	- Bom relacionamento com os outros supervisores	O indivíduo mantém um bom relacionamento com os outros supervisores da empresa.	"De uma forma geral, penso que nos damos todos bem." E17	**04**
	- Supervisores com contactos pontuais	Os supervisores contactam pouco entre si, porque estão no campo a acompanhar os seus vendedores e/ ou porque pertencem a áreas de negócio distintas.	"...como passamos grande parte do nosso tempo na rua, a acompanhar os nossos vendedores, é normal cruzarmo-nos apenas de fugida." E14 "...contactamos pouco uns com os outros, porque pertencemos...a áreas de negócio diferentes..." E16	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Relacionamento com os outros supervisores	-Relacionamento estritamente profissional	O relacionamento dos supervisores resume-se unicamente à esfera profissional. Não há relações próximas/ de amizade.	"O contacto que existe entre nós é muito restringido a questões puramente profissionais." E14	**02**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Trabalha com outros supervisores? Como se relaciona com os mesmos?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Relacionamento com os outros supervisores", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Bom relacionamento com os outros supervisores", "Supervisores com contactos pontuais" e "Relacionamento estritamente profissional", referidas por 04, 03 e 02 entrevistados, respectivamente.

Tabela 83- *Chefias intermédias*- Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores	- Diálogo sobre segurança rodoviária é raro/ nulo	Perante os outros supervisores, as circunstâncias em que se fala sobre segurança rodoviária são raras ou inexistentes.	"Esta não é uma preocupação muito manifesta." E15	**04**
	- Diálogo surge, perante ocorrências pontuais	Dialoga-se acerca de segurança rodoviária, se tiver ocorrido algo de inesperado com alguém: uma	"Se surgir uma situação pontual, então aí talvez." E16	

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
		multa, um acidente...		**02**
Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores	- Vendas enquanto factor prioritário	No quotidiano, as vendas são um factor mais relevante que a segurança rodoviária	"Só costumamos falar acerca de aspectos...de trabalho." E14	**03**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Os outros supervisores com quem trabalha, debatem consigo preocupações relativas à segurança rodoviária?", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "Diálogo sobre segurança rodoviária é raro/ nulo", "Diálogo surge, perante ocorrências pontuais" e "Vendas enquanto factor prioritário", enumeradas respectivamente por 04, 02 e 03 dos entrevistados.

Tabela 84- *Chefias intermédias*- O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores	- Existe à-vontade para abordar o tema	O funcionário sente abertura para debater o tema da segurança rodoviária com outros supervisores.	"Sim, sem qualquer tipo de problema." E15	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores	- Ausência de predisposição para abordar o tema	O supervisor retrai-se/ não se sente motivado para abordar o tema da segurança rodoviária com os seus colegas de trabalho.	"Não, exactamente porque não gosto de me expôr." E17	**01**
	- Os colegas não são uma ajuda eficaz	Na empresa, existem outras pessoas/ departamentos preferenciais para debater assuntos e resolver problemas relacionados com a segurança rodoviária. Os colegas da supervisão não são a opção preferencial.	"Mas sabendo que existe um departamento que trata especificamente destas questões da segurança rodoviária, preferiria antes entrar em contacto com este último." E14	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Se tiver algum problema de trabalho/segurança rodoviária, sentir-se-ia à vontade para falar sobre isso com os outros supervisores?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores" e, subsequentemente, as

unidades de registo "Existe à-vontade para abordar o tema", "Ausência de predisposição para abordar o tema" e "Os colegas não são uma ajuda eficaz", enumeradas respectivamente por 03, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 85- *Chefias intermédias*- Sentimento de realização perante a função

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Sentimento de realização perante a função	- O supervisor gosta daquilo que faz	O funcionário sente-se satisfeito e realizado, na função que desempenha.	"Sinto-me bem, sinto-me feliz e gosto muito de estar na indústria farmacêutica." E14	**04**
	- Reconhecimento pouco satisfatório por parte da empresa	O induvíduo sente-se deficitariamente reconhecido por parte da organização onde trabalha.	"...por vezes, poder-me-ia sentir mais valorizado e mais reconhecido pela companhia." E15	**01**
	- Desejo de ascenção na carreira	O funcionário manifesta o desejo de vir a assumir uma função de maior responsabilidade, dentro da empresa.	"No entanto, acho que tenho potencial para mais." E17	**01**
	- Boas relações interpessoais/ Parceria com clientes	O indivíduo refere manter boas relações interpessoais e de parceria com os clientes	"Conheço particularmente bem a psiquiatria, com pessoas extraordinárias, muito ecléticas, muito abertas, com grande sentido de humor. Tenho uma excelente relação com este grupo"15	**01**

A pergunta "Sente-se bem/ feliz com a função que desempenha? Porquê?", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Sentimento de realização perante a função", bem como as unidades de registo "O supervisor gosta daquilo que faz", "Reconhecimento pouco satisfatório por parte da empresa", "Desejo de ascenção na carreira" e "Boas relações interpessoais/ Parceria com clientes", mencionadas por 04, 01, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 86- *Chefias intermédias-* A profissão vista dentro da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A profissão vista dentro da empresa	- Imagem distorcida dos comerciais	Os comerciais não são adequadamente reconhecidos e valorizados pelo pessoal interno. A sua actividade é mal conhecida.	"Os vendedores são vistos como pessoas que têm muitas facilidades, que têm bons salários, que têm boas condições de trabalho e pouco fazem." E14	**04**
	- As chefias não reconhecem o contributo do supervisor	A empresa não reconhece o papel e a importância do supervisor.	"...penso que a minha função poderia ser mais valorizada e mais reconhecida pelas chefias." E15	**01**
	- As chefias reconhecem o contributo do supervisor	A empresa reconhece o papel e a importância do supervisor.	"Penso que a gestão tem...consciência daquilo que é a nossa actividade e da importância que ela tem." E16	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A profissão vista dentro da empresa	- Falta de humanização	O supervisor sente, relativamente a si e à sua função, alguma falta de humanização por parte da empresa.	"...a *x* continua a manter uma atitude de grande distanciação em relação a nós, inclusivé enquanto pessoas." E17	**01**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "A profissão vista dentro da empresa" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Imagem distorcida dos comerciais", "As chefias não reconhecem o contributo do supervisor", "As chefias reconhecem o contributo do supervisor" e "Falta de humanização". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 04, 01, 01 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 87- *Chefias intermédias-* A profissão vista fora da empresa

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
A profissão vista fora da empresa	- O cliente demonstra respeito/ valoriza o trabalho do comercial	O comercial representa uma mais-valia para os clientes e estes reconhecem o seu papel e a sua utilidade. Boas relações interpessoais.	"O cliente externo reconhece e respeita mais a área comercial, porque esta é a imagem da empresa e são estas as pessoas que os contactam diariamente." E14	**04**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "A profissão vista fora da empresa", a qual, por sua vez, aglutinou a unidade de registo "O cliente demonstra respeito/ valoriza o trabalho do comercial", referida pela totalidade dos entrevistados.

Tabela 88- *Chefias intermédias*- Retribuição salarial

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Retribuição salarial	- A retribuição salarial não é satisfatória	O salário que o indivíduo aufere não vai de encontro às suas expectativas e não é motivo de satisfação.	"Sinto-me mal remunerado..." E15	**03**
	- Salário não proporcional à exigência da função	O supervisor entende que o salário que aufere não é proporcional ao nível de exigência e responsabilidade que a empresa exige de si.	"...tendo em conta toda a responsabilidade, empenho e tempo pessoal que nos são exigidos, a supervisão é mal paga." E16	**03**
	- A retribuição salarial é satisfatória	O indivíduo sente-se satisfeito/ justamente recompensado do ponto de vista remuneratório	"...o que eu ganho agora, adapta-se à vida que eu faço. Estou bem..." E14	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Retribuição salarial	- Salário acima da média nacional	Tendo em conta a média salarial nacional, o comercial recebe um ordenado superior à média	"...a minha remuneração é superior à remuneração média dos portugueses." E15	**02**

A tabela acima exposta tem por base a questão "Acha que é monetariamente bem recompensado? Justifique", retirada do guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Através da análise de conteúdo às respostas obtidas, encontrámos a categoria "Retribuição salarial" e, dentro desta, chegámos às unidades de registo "A retribuição salarial não é satisfatória", "Salário não proporcional à exigência da função", "A retribuição salarial é satisfatória" e "Salário acima da média nacional", enumeradas respectivamente por 03, 03, 01 e 02 dos entrevistados.

Tabela 89- *Chefias intermédias-* Benefícios e regalias adicionais

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Benefícios e regalias adicionais	- Prémios de vendas	O supervisor recebe incentivos de vendas, quando a sua equipa cumpre os objectivos numéricos que lhes foram propostos.	"Temos também prémios de vendas." E15	**03**
	- Seguro de saúde	A empresa oferece um seguro de saúde ao funcionário e seus familiares	"Existe ainda um seguro de saúde..." E14	**03**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Benefícios e regalias adicionais	- Viatura cedida pela empresa	A empresa fornece ao supervisor uma viatura para uso total, incluindo gasolina particular paga.	"Temos ainda o carro e gasolina para uso total..." E15	**03**
	- Subsídio de almoço	A trabalho, o funcionário tem direito a um subsídio de almoço	"...as ajudas de custo..." E14	**02**
	- Empresa custeia a manutenção da viatura	A empresa responsabiliza-se por todas as despesas relacionadas com a manutenção da viatura: oficina, revisões, lavagens, selos, seguros...	"Quando...nos apercebemos de quanto custa pagar o carro, a gasolina, as revisões, os selos, seguros, etc, é que nós vemos o quanto estes benefícios são realmente importantes na nossa vida." E16	**02**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Benefícios e regalias adicionais	- Telemóvel para uso particular	O telemóvel constitui um instrumento de trabalho facultado pela empresa, mas que o indivíduo também pode usar particularmente	"...há o telemóvel que nos é fornecido pela empresa..." E14	**01**
	- Comparticipação de estudos	A empresa comparticipa formações académicas e/ ou outras, que o indivíduo se encontre a realizar.	"...o curso de inglês comparticipado a 100% pela empresa." E14	**01**
	- Computador portátil com ligação à internet	O indivíduo possui um computador de trabalho portátil, com ligação à internet.	"...o computador..., a ADSL banda larga..." E14	**01**

Os elementos agora apresentados fundamentam-se na questão "Para além do seu ordenado, existem outro tipo de benefícios/regalias que a empresa lhe conceda? Quer especificar? Eles são para si satisfatórios?", inclusa no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Mediante a análise desta questão, obtivémos a categoria "Benefícios e regalias adicionais" e, subsequentemente, as unidades de registo "Prémios de vendas", "Seguro de saúde", "Viatura cedida pela empresa", "Subsídio de almoço", "Empresa custeia a manutenção da viatura", "Telemóvel para uso particular", "Comparticipação de estudos" e "Computador portátil, com ligação à internet" enumeradas respectivamente por 03, 03, 03, 02, 02, 01, 01 e 01 dos entrevistados.

Tabela 90- *Chefias intermédias*- Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados	- Inexistentes	Em trabalho, o indivíduo nunca sofreu acidentes de viação que acarretassem como consequência danos físicos para si próprio	"Não, nunca tive nenhum acidente de viação em trabalho. Graças a Deus!" E14	**04**

A pergunta "Já sofreu algum acidente de viação com danos físicos para si, em trabalho? Descreva a situação, bem como o seu desfecho (avaliação resultante da seguradora e /ou postura da empresa).", englobada no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos, encontra-se na base do quadro acima exposto. Foi através da análise de conteúdo da pergunta supracitada que encontrámos a categoria "Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados", bem como a unidade de registo "Inexistentes", mencionada pelos 04 entrevistados.

Tabela 91- *Chefias intermédias*- Multas de viação em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Multas de viação em trabalho	- Multa(s) de estacionamento	Ao funcionário, já foi imputada uma multa de estacionamento, ou mais.	"Duas de estacionamento..." E16	**02**
	- Multa(s) por excesso de velocidade	Ao funcionário, já foi imputada uma multa por excesso de velocidade, ou mais	"...uma de excesso de velocidade." E16	**01**
	- Ultrapassagem em traço contínuo	Ao supervisor foi imputada uma multa de viação, pelo facto de ter ultrapassado uma viatura num traço contínuo	"Dois ou três metros antes de o traço contínuo acabar, a minha impaciência levou-me a ultrapassar o camião. Imediatamente à frente estava uma brigada." E15	**01**
	- Três multas, no total	No total, o supervisor já foi multado três vezes, em trabalho	"Tive três multas." E16	**01**
	- Duas multas, no total	No total, o supervisor já foi multado duas vezes, em trabalho	"Tive duas multas de estacionamento..." E17	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Multas de viação em trabalho	- Uma multa, no total	No total, o supervisor já foi multado uma vez, em trabalho	"Já tive uma multa de viação em trabalho." E15	**01**
	- Ausência de multas	Ao supervisor, nunca foi imputada nenhuma multa de viação, em trabalho	"Nunca tive nehuma multa..." E14	**01**
	- Empresa sem conhecimento da(s) multas	A organização não teve conhecimento da (s) multa(s) de viação imputadas ao supervisor	"A empresa nunca teve conhecimento do facto." E15	**03**
	- Apreensão de carta	Como consequência de uma infracção cometida pelo supervisor, a sua carta de condução foi apreendida.	"Multaram-me e tive apreensão de carta. Na altura, expliquei à juíza que precisava do carro para trabalhar e, como tinha férias um mês depois, ela fez-me cumprir a pena durante as férias." E15	**01**

Os resultados anteriores têm como ponto de partida a questão "Já lhe foi imputada alguma multa de viação, em trabalho? Qual o motivo? Que consequência(s) adveio/advieram do sucedido?", pertencente ao guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Trabalhada e analisada essa mesma questão, surgiu-nos a categoria "Multas de viação em trabalho" e, dentro da mesma, as unidades de registo "Multa(s) de estacionamento", "Multa(s) por excesso de velocidade", "Ultrapassagem em traço contínuo", "Três multas, no total", "Duas multas, no total", "Uma multa, no

total", "Ausência de multas", "Empresa sem conhecimento da(s) multas" e "Apreensão de carta". As unidades de registo anteriormente referidas foram enumeradas por 02, 01, 01, 01, 01, 01, 01, 03 e 01 dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 92- *Chefias intermédias*- Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho	- Batidas por trás, em filas de trânsito	O indivíduo já deu ou sofreu alguma batida traseira, numa fila de trânsito	"...quando eu vi à minha frente um carro parado e tentei travar, não consegui, porque estava a circular em cima dos carris do eléctrico e o carro deslizou. Dei uma pancada por trás." E15	**01**
	- Ocorrências em cruzamentos	O indivíduo já se viu envolvido num acidente de viação, dentro de um cruzamento.	"...tive uma vez um acidente, num cruzamento..." E17	**01**
	- Pára-brisas quebrado	O pára-brisas do supervisor apareceu quebrado sem se saber a causa, ou foi quebrado, em andamento, por um objecto projectado.	"Tive uma vez uma racha num vidro que levou a que depois tivesse que o trocar, mas não sei porquê." E14	**02**
	- Vandalismo/ Batidas e fuga	Espelhos partidos na viatura, em estacionamentos.	"Partiram-me uma vez o espelho, sem eu saber quem foi..." E15	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho	- Atropelamento de animais	Incidentes relacionados com o atropelamento de animais	"...também atropelei um furão, no Alentejo..." E17	**01**
	- Número total de ocorrências=3	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de três acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho	"...tive uma vez um acidente num cruzamento... também atropelei um furão... e vi o pára-brisas do carro partido por uma pedra..." E17	**01**
	- Número total de ocorrências=2	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de dois acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho	"Dei uma pancada por trás. ...Partiram-me uma vez o espelho sem eu saber quem foi." E15	**01**
	- Número total de ocorrências=1	Profissionalmente, o indivíduo viu-se envolvido num total de um acidente sem danos físicos/ incidente de viação em trabalho	"Tive uma vez uma racha num vidro..." E14	**01**

Categoria	Unidade de registo	Descrição	Unidade de contexto	Frequências
	- Ausência de ocorrências	Profissionalmente, o indivíduo nunca esteve envolvido em acidentes sem danos físicos/ incidentes de viação em trabalho.	"Não, nunca. A companhia nunca teve necessidade de arranjar um carro meu."	**01**
Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho	- Ocorrência(s) com culpa	Em situações envolvendo o funcionário e terceiros, o primeiro foi declarado culpado	"Neste caso, ... preenchi a declaração amigável e o seguro pagou. Na altura, sofri uma penalização." E15	**02**
	- Agravamento do valor de compra da viatura	Em circunstâncias em que o indivíduo tenha sido declarado responsável, no acidente, houve um incremento no valor de compra da viatura, no momento da aquisição da mesma.	"Nós tinhamos direito a ficar com o carro por um valor inferior ao valor comercial e eu tive de pagar mais uma percentagem devido ao acidente." E15	**02**

Os dados acima expostos encontram raíz na questão "Em trabalho, existem outros acidentes de viação sem danos físicos para si/ incidentes nos quais se tenha visto envolvido, enquanto condutor? Exemplifique.", incluída no guião de entrevista aplicado às chefias intermédias que entrevistámos. Após realizada a análise de conteúdo dessa mesma questão, deparámo-nos com a categoria "Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho", a qual, por sua vez, aglutinou as unidades de registo "Batidas por trás, em filas de trânsito", "Ocorrências em cruzamentos", "Pára-brisas quebrado", "Vandalismo/ Batidas e fuga", "Atropelamento de animais", "Número total de

ocorrências=3", "Número total de ocorrências=2", "Número total de ocorrências=1", "Ausência de ocorrências", "Ocorrência(s) com culpa" e "Agravamento do valor de compra da viatura", referidas respectivamente por 01, 01, 02, 01, 01, 01, 01, 01, 01, 02 e 02 dos entrevistados.

Discussão

Tal como já tivémos oportunidade de referir anteriormente, um dos objectivos do presente trabalho consistiu na validação empírica do modelo de segurança desenhado por Reason (1997). Assim sendo, procurámos avaliar se, numa organização com elevados índices de sinistralidade rodoviária, poderíamos identificar a existência de factores latentes nocivos relacionados com a organização e com o local de trabalho dos indivíduos, que pudessem gerar comportamentos de insegurança por parte dos trabalhadores e, em última instância, o acidente/incidente.

Para além deste primeiro objectivo, propusémo-nos igualmente a desenvolver um instrumento de avaliação fundamentado no modelo de segurança delineado por Reason (1997). Foi neste sentido que tivémos a oportunidade de criar o guião de entrevista semi-estruturado que já referimos anteriormente, e que procurou contemplar os aspectos principais do modelo descrito pelo autor: "As perdas"; os "Actos inseguros por parte indivíduos", os "Factores relacionados com o local de trabalho" e os "Factores organizacionais".

Após termos cumprido com o objectivo da construção do instrumento de recolha de informação fundamentado no modelo de Reason (1997), procurámos então validar empíricamente esse mesmo modelo.

Recorde-se que a amostra de dezassete entrevistados foi composta por treze comerciais e quatro chefias intermédias a laborar numa multinacional pertencente ao ramo da indústria farmacêutica.

Tendo em atenção que pretendíamos estudar as causas que poderiam estar subjacentes ao elevado número de acidentes rodoviários registados naquela organização à data de início do nosso estudo (terceiro trimestre de 2004), optámos por proceder a uma análise "bottom-up". Ou seja, detivémo-nos primeiro a avaliar aspectos relacionados com os factores organizacionais, depois estudámos os factores relacionados com o local de trabalho, de seguida analisámos os comportamentos e atitudes de insegurança dos indivíduos e, finalmente, procurámos verificar de que modo o somatório destes aspectos latentes e manifestos se concretizou em "perdas"- acidentes/incidentes/multas- envolvendo viaturas da organização.

Contudo, compete-nos abrir aqui um parêntises de modo a contextualizar o leitor no que diz respeito a alguns aspectos mais pormenorizados relacionados com a função desempenhada por cada um dos sub-grupos dos entrevistados- comerciais e chefias intermédias. Importa também aludir para as características das viaturas dos mesmos e sua média de deslocações. No que toca à "Descrição da função", comerciais e chefias intermédias descreveram o seu papel de modos distintos. Enquanto que os primeiros afirmaram assumir papéis de transmissão de informação científica, promoção de fármacos, participação em actividades complementares específicas, contacto com médicos e função de venda indirecta, os segundos assumiram coordenar uma equipa de vendas, autonomizar e desenvolver técnica e pessoalmente os seus vendedores, analisar e responder pelas vendas, planear e implementar planos de trabalho e acompanhar os vendedores no terreno.

No que toca aos dados relativos à viatura, os dois sub-grupos declararam trabalhar com viatura cedida pela empresa, pertencente ao ano de 2004. Mas enquanto o grupo dos comerciais referiu conduzir um Volkswagen Golf 1.9 tdi, o grupo das chefias afirmou ter recebido por parte da empresa um Volkswagen Passat.

Também houve unanimidade entre comerciais e chefias intermédias, quando uns e outros reportaram deslocar-se de carro, a trabalho, diariamente. Só que enquanto os comerciais revelaram fazer quilometragens que variavam entre os 2500 e 5000 kms/ mês, as chefias intermédias referiram fazer entre 2700 a 4000 quilómetros mês.

No que toca à análise dos factores organizacionais, comerciais e chefias intermédias são unânimes ao afirmar o seu desconhecimento ou familiaridade reduzida para com os objectivos e/ ou estratégias organizacionais. No caso das chefias intermédias, em particular, chega-se mesmo a alertar para uma informação insuficientemente veículada por parte da empresa. No entanto, este aspecto não invalida que quer chefes, quer comerciais, tenham testemunhado o seu sentimento de interesse pelo rumo e sucesso da organização, bem como o seu reconhecimento da importância do êxito colectivo para o sucesso individual. Acerca da liberdade de expressão/comunicação, a análise global das respostas dadas permite-nos atestar a existência de espaço para que os funcionários expressem as suas opiniões, muito embora se registe frequentemente o sentimento de que a transmissão das mesmas nem sempre acarretaria consequências práticas ou sirva

para algo. Recorde-se que, segundo Neal, Griffin & Hart (2000), a comunicação constitui um dos quatro componentes do clima de segurança. Uma comunicação fluente e eficaz será, então, imprescindível para um bom clima de segurança dentro de qualquer empresa.

A valorização do funcionário por parte da empresa parece constituir um "handicap" por parte da mesma. Chefias intermédias e comerciais advertem para a necessidade de a empresa se tornar mais "humana" e orientada para o indivíduo em particular.

Segundo os funcionários, a empresa promove várias iniciativas com vista a comemorar certas datas ou ocasiões especiais (tal como a Festa de Natal, ofertas de aniversário, SMS´s alusivos a ocasiões especiais, etc), muito embora alguns comerciais advirtam para certas situações de celebração das quais são excluídos por parte do pessoal interno.

Questionados relativamente às características positivas da organização, as chefias aludem maioritariamente para a orientação da empresa para o cliente, para a riqueza de capital humano existente, para formação científica e/ou técnica dada pela empresa, bem como para o carisma e utilidade da organização. Os comerciais aludem também para estes últimos dois aspectos, muito embora acrescentem ainda a mais-valia das compensações e benefícios, o investimento da empresa na segurança rodoviária e o estabelecimento e manutenção de boas relações interpessoais dentro da organização.

No que toca às características da empresa a melhorar, chefes e comerciais são unânimes em alertar para as falhas a nível comunicacional, muito embora este aspecto não implique obrigatoriamente com a liberdade de expressão. Estas falhas significam, antes, dificuldades pouca atenção dada à informação por parte de quem ouve, bem como dificuldades na fluidez da informação inter e intra-departamental.

De novo, e pelas duas sub-amostras, é referida a reduzida valorização do indivíduo por parte da empresa. Enquanto que no grupo das chefias intermédias se refere que as chefias de topo assumem uma postura de distanciação relativamente aos restantes funcionários, os comerciais queixam-se de existência de "lobbys", de premiações/promoções duvidosas e de uma excessiva burocratização/hierarquia pesada.

Esta visão global acerca dos factores organizacionais explorados permitem-nos desde já constatar algumas áreas de falência organizacional que, de acordo com o modelo de

Reason (1997) poderão ter depois repercurssões a nível dos factores relacionados com o local de trabalho. Vejamos então o que os resultados nos indicaram a este último nível. Questionados acerca das principais exigências relacionadas com a sua função, os dezassete entrevistados não hesitaram em reconhecer a prioridade dada à produtividade e aos resultados numéricos/vendas.

Os aspectos relacionados com os equipamentos de segurança das viaturas, revisões e condições globais das mesmas não merecem, no geral, contestação por parte dos entrevistados, sejam eles chefias ou comerciais. Os equipamentos de segurança são descritos por Neal, Griffin & Hart (2000), enquanto práticas organizacionais componentes do clima de segurança. Todas as viaturas vêm equipadas com air-bags, ESP (sistema de estabilização da viatura), sistema de travagem ABS, extintor e faróis de nevoeiro. A revisão é efectuada a cada 30000 quilómetros numa qualquer oficina Volkswagen, sendo que o próprio carro indica quando chega a altura da revisão. Chefias e comerciais advertem para as boas condições da viatura, em termos globais, chegando ainda a especificar as questões relacionadas com o conforto e a segurança.

No que toca às práticas organizacionais com vista à segurança rodoviária destacam-se, em comum, regras que proibem a utilização do telemóvel durante a condução e o contacto com o director geral perante o envolvimento num acidente (regra introduzida no ano de 2005). Os comerciais aludem ainda para as "Auditorias de condução" (regra introduzida no ano de 2005) imediatamente após o ingresso na empresa, enquanto que as chefias mencionam as "Conduções comentadas" (regra introduzida no ano de 2005) realizadas pela supervisão aos seus subordinados.

O treino/ formação constitui um aspecto da máxima importância, dentro das práticas de segurança organizacionais. Tal facto é referido por Neal, Griffin & Hart (2004); Diaz e Cabrera (1997); Bailey (1997, cit por O'Toole, 2002); Cohen (1977, cit por O'Toole, 2002); Vredenburgh (2002); Milt (2003) e Reason (1997). No que respeita à empresa estudada, os comerciais e chefias com quem falámos sublinharam a existência dos cursos de "Condução Defensiva", de "Correcção de Sinistros" (formação introduzida no ano de 2005) e os E-mails informativos e contendo questionários sobre segurança rodoviária (mais comuns no ano de 2005). Na sub-unidade das chefias intermédias, foi também referida a "Auto-avaliação da condução" (no ano de 2005) enquanto estratégia

de treino e formação. Na literatura, Milt (2003) dá enfoque a estes questionários de atitudes enquanto instrumentos que permitem medir e/ ou aumentar a cultura de segurança.

As percepções relacionadas com a eficácia das iniciativas de treino e formação por parte da gestão demonstraram, segundo Bailey (1997, cit por O'Toole, 2002), ter impacto positivo nos resultados de segurança. No que toca aos nossos entrevistados, em ambos os sub-grupos se fez advertência para a relevância do curso de "Condução Defensiva" e para a necessidade de uma maior regularidade relativa ao mesmo. Em comum, também, as opiniões de que a pedagogia/ consciencialização funcionam melhor que a repressão e de que nos tempos mais recentes, a empresa adopta uma postura mais proactiva relativamente à segurança. Este último aspecto reveste-se de grande relevância, já que as percepções criadas relativamente às atitudes e comportamentos dos gestores no que diz respeito ao bem-estar e à segurança dos trabalhadores serão um condicionante dos comportamentos de segurança dos mesmos (Clarke, 1999). Outro aspecto comummmente referido tem a ver com o facto de as chefias não transmitirem exemplos de comportamentos de segurança. Nomeadamente, no que diz respeito ao excesso de velocidade e à utilização do telemóvel durante a condução. Segundo Cohen (1977, cit por O'Toole, 1992), os bons resultados de segurança dependem, em parte, do forte comprometimento da gestão para com a segurança. Também Milt (2003) refere que, para a cultura de segurança funcionar, os gestores de topo devem mostrar comprometimento para com uma condução segura e dar o exemplo, para que tal se torne embutido no local de trabalho.

Quando se colocou a questão de qual a mais-valia da organização para a segurança rodoviária, dois dos supervisores entrevistados alertaram para o facto de todas as iniciativas levadas a cabo pela empresa serem complementares entre si. Também Milt (2003), considera que a melhor forma de criar uma mensagem clara de que uma organização se preocupa mesmo com a segurança dos condutores, consiste na adopção de uma combinação de políticas e práticas de segurança por parte da empresa.

Confrontados com a questão da avaliação de desempenho, a totalidade dos entrevistados (dezassete) referiu o grande peso que as vendas e do cumprimento dos objectivos assumem nessa mesma avaliação. Também a totalidade dos entrevistados alertou para a

ausência da referência a indicadores relativos à segurança rodoviária dos trabalhadores. Este último aspecto ilustra a segunda dimensão-chave constitutiva do clima organizacional descrita por Diaz & Cabrera (1997), a qual alude para a percepção dos membros da organização relativamente à importância dada quer aos objectivos de produtividade, quer aos objectivos de segurança. Neste caso particular, a prioridade concentra-se claramente nos objectivos de produtividade. Ainda a este propósito, Shannon et al (2001) referem que as estruturas de recompensa das empresas tendem a ser baseadas na produtividade, e não em resultados de saúde e segurança. Tal aspecto entra obrigatoriamente em rota de colisão com aquilo que se deverá ser a cultura de segurança nas empresas. Friend & Pigliari (2000) fecham o presente raciocínio, defendendo que o item da segurança deveria ser incluído na avaliação de performance.

Milt (2003) alerta para a importância de a organização se deter a examinar registos de acontecimentos e bases de dados de acidentes, por forma a trabalhar a cultura de segurança. Também Reason (1997) remete para a necessidade de se criar um sistema de informação que reúna, analise e dissemine informação relativa a incidentes e "quase acidentes", remetendo para uma "cultura informada" em que quem gere tem conhecimento corrente acerca dos factores humanos, técnicos, organizacionais e ambientais que determinam a segurança do sistema como um todo. No nosso estudo em particular, supervisores e comerciais foram unânimes ao referir a inexistência de sistemas de investigação de acidentes de viação, muito embora uma das chefias intermédias nos tenha relatado a existência de uma base de dados interna que reúne dados relativos aos acidentes ocorridos na empresa.

Coloca-se-nos agora a necessidade de analisar a temática da divulgação da segurança dentro da organização. Acerca da elaboração e transmissão de opiniões acerca da segurança rodoviária rodoviária, a grande maioria dos comerciais e das chefias intermédias relatou não expressar à empresa opiniões relativas a este tema. Na sub-amostra das chefias apenas um indivíduo assumiu reflectir acerca do tema, enquanto que no que toca aos comerciais, apenas quatro pessoas referiram o mesmo. Seis comerciais reconheceram não reflectir acerca do tema. Quatro comerciais, ainda, revelaram o facto de a empresa não solicitar opiniões aos funcionários. Os resultados obtidos entram em contradição com a mais-valia do envolvimento dos funcionários na saúde e segurança no

local de trabalho (Neal, Griffin & Hart, 2000; Milt, 2003). Também Cohen (1977, cit em O'Toole, 2002) aponta para a pertinência dos contactos formais e informais estabelecidos entre os trabalhadores e a gestão, relativamente a temas de segurança.

O envolvimento dos funcionários nas questões relativas à segurança rodoviária volta a ser novamente posto em causa, relativamente ao tema das reuniões sobre segurança rodoviária, na empresa. Três das chefias intermédias e treze dos comerciais afirmam não fazer parte da equipa de trabalho designada para tratar questões relativas à segurança rodoviária. Tal como DeJoy et al (2004) indicam, a participação dos trabalhadores é parte integrante do clima organizacional geral, e este último é determinante do clima de segurança de uma organização. Com uma comunicação deficitária a participação dos trabalhadores fica imediatamente posta em causa. A pertinência dos comités de segurança foi discutida por Milt (2003), com base na ideia de que estas reuniões permitem aos condutores apresentar as suas ideias relativamente aos modos de melhorar a cultura de segurança e sugerir novas iniciativas para ser levadas a cabo. Estes grupos devem, segundo o autor, ser essencialmente constituídos por condutores e contar com a presença do director geral. No caso da equipa para a segurança rodoviária pertencente à empresa que estudámos, este último pressuposto não se verificava. Os elementos pertencentes à gestão de topo da empresa não marcavam presença nas reuniões da equipa supracitada. Ainda relativamente à questão das reuniões sobre segurança rodoviária, ambos os grupos de entrevistados afirmam que não existem reuniões/ plenários com vista à abordagem de temas de segurança rodoviária, promovidos pela empresa.

Relativamente ao relacionamento entre o supervisores e os comerciais, a totalidade dos entrevistados foi unânime em defender a existência de um relacionamento positivo e saudável a este nível. Todos os elementos da amostra negaram a existência de possíveis elogios por parte da supervisão à condução dos seus comerciais. No que toca ao interesse demonstrado pela supervisão relativamente ao tema da segurança rodoviária, as opiniões encontraram-se mais divididas. No caso dos comerciais, as opiniões que surgiram mais comummente revelaram as vendas enquanto factor mais valorizado que a segurança rodoviária; o supervisor demonstra pouco ou nenhum interesse pelo tema; a segurança rodoviária não é tema de conversa e o supervisor demonstra interesse pelo

tema. No sub-grupo das chefias intermédias, a maioria dos entrevistados referiu demostrar, perante os seus subordinados, interesse pelo tema da segurança rodoviária, e apenas um reconheceu prestar pouca ou nenhuma atenção a esta questão. Para Hoffman & Stetzer (1996, cit por Vrendenburgh, 2002), se um supervisor nunca menciona aspectos relacionados com a segurança, os seus funcionários apreendem o aspecto da segurança como sendo não relevante.

Bailey (1997, cit por O'Toole, 2002), refere que as percepções dos indivíduos relativamente à participação dos restantes colegas na segurança constitui um dos factores demostra ter impacto positivo nos resultados de segurança de uma organização. Na organização estudada, tanto no que diz respeito aos comerciais para com a sua equipa de trabalho, como no que concerne às chefias intermédias para com os seus colegas de supervisão, o diálogo sobre a segurança rodoviário era descrito enquanto raro ou nulo.

Relativamente ao aspecto do status associado à profissão, referido por Reason (1997) , avaliámos a situação dos entrevistados à luz do comportamento da empresa e do cliente externo. À luz da empresa, tanto os comerciais como as chefias intermédias advogaram ver a sua imagem distorcida pelo pessoal interno, já que às funções ligadas à área das vendas se associa muita qualidade de vida, muitos benefícios, e pouco trabalho efectivo. Analisando a situação sob o ponto de vista do cliente externo, a totalidade das chefias intermédias e a maioria dos comerciais, relataram que o cliente externo demonstrava respeito e valorizava o trabalho das vendas.

Um outro aspecto associado aos factores locais de trabalho referidos por Reason (1997), relaciona-se com as retribuições financeiras. Acerca deste tema, a globalidade dos entrevistados demonstrou estar relativamente satisfeito com a sua retribuição financeira, invocando inclusivé auferir um salário superior ao da média populacional. A insatisfação surgia apenas nalguns casos, aquando da comparação salarial com outros colegas, a desempenhar a mesma função. Na sub-amostra das chefias intermédias, três dos quatro entrevistados reportaram uma situação de insatisfação relativa à sua retribuição salarial. Neste caso concreto, o mesmo número de indivíduos afirmou que o seu salário não era proporcional ao nível de exigência requerido à sua função.

A satisfação relativa a benefícios e regalias adicionais ressaltou da análise às entrevistas realizadas, tendo este aspecto sido mais claramente valorizado por parte dos comerciais, que os referiram como sendo um dos aspectos mais positivos da empresa.

Assim, e sintetizando a informação relativa aos factores relacionados com o local de trabalho, realçam-se como aspectos mais positivos as condições globais, de segurança e de manutenção das viaturas, assim como um investimento recente mais marcado a nível das regras e programas de formação definidos pela organização com vista à segurança. A melhorar: a redefinição de objectivos organizacionais orientados para a segurança rodoviária (mais directamente concretizados na avaliação de desempenho), a definição de sistemas de investigação de acidentes de viação, criação de um tempo e um espaço para que os funcionários possam transmitir as suas opiniões acerca da segurança rodoviária, maior envolvimento dos indivíduos nas reuniões internas sobre segurança rodoviária e/ ou promoção de plenários sobre o tema, maior sensibilização dos supervisores para a valorização do tema da segurança rodoviária, promoção do debate do tema entre colegas e maior valorização dos funcionários. Deste modo, é-.nos possível confirmar que, à semelhança do que já sucedia com alguns aspectos relacionados com factores organizacionais, também o local de trabalho dos indivíduos nos foi apresentado como tendo algumas lacunas a colmatar e/ou erros a corrigir.

De acordo com o modelo definido por Reason (1997), o somatório dos problemas/falhas existentes a nível organizacional e no local de trabalho tenderá a conduzir o comportamento dos indivíduos no sentido da adopção de actos inseguros. Quando perguntámos aos entrevistados que importância atribuíam à condução, chefias intermédias e comerciais foram unânimes ao referi-la e reconhecê-la enquanto fundamental/ crucial para o exercício da função. Inquiridos relativamente aos riscos mais significativos relacionados com a sua a profissão, a totalidade das chefias intermédias e a quase totalidade dos comerciais alertaram para os riscos inerentes à condução. Contudo, receamos que esta resposta possa ter estado sujeita a algum enviezamento, uma vez que quando colocávamos esta questão, os entrevistados já conheciam a temática implícita no nosso trabalho. Chefias intermédias e comerciais não demonstraram valorizar significativamente a sua integridade física, tendo referindo preocuparem-se rara ou nulamente com a possibilidade de se lesionarem fisicamente em

sequência de um acidente de viação em trabalho. No que toca aos perigos associados à condução, as duas sub-amostras pareceram assumir uma certa atitude de desresponsabilização, aludindo para a condução incorrecta de terceiros e para a falta de civísmo dos outros condutores. Num e noutro caso, o stress e a pressão no trabalho foram também relatados como sendo geradores de perigo na condução. Este aspecto pode correlacionar-se com a excessiva valorização da produtividade já referida aquando da abordagem dos factores relacionados com o local de trabalho.

Questionámos ainda aos entrevistados se acreditavam ser possível prevenir todos os acidentes de viação. Todos os comerciais inquiridos, bem como três das quatro chefias intermédias, manifestaram a crença de ser impossível evitar todos os acidentes de viação, pelo que enfatizaram a necessidade de se desenvolver uma atitude mais proactiva, na qual o próprio assume um papel determinante.

Quando questionámos os entrevistados acerca dos seus comportamentos de segurança na estrada, o evitamento do excesso de velocidade, bem como a adopção de uma condução preventiva do comportamento de terceiros encabeçaram a lista das preocupações. De relçar que uma das chefias intermédias reconheceu espontêneamente praticar um acto de insegurança relacionado com a utilização do telemóvel durante a condução: "Nós utilizamos muito o telemóvel e eu aproveito muitas vezes as viagens que faço para fazer algumas chamadas e receber outras..."(Entrevistado nº16). Este facto constitui exemplo claro de um "acto inseguro" (Reason, 1997) praticado por este profissional, directamente relacionado com a relevância atribuída ao trabalho e produtividade (factores relacionados com o local de trabalho).

Depois de termos previamente diagnosticado a existência de algumas áreas de falência a nível da organização e do local de trabalho, e depois de termos explorado alguns aspectos relacionados com os comportamentos e atitudes dos indivíduos relacionados com a segurança (ou com a falta dela), resta-nos avaliar a questão das "perdas", no que toca à amostra em estudo. No que diz respeito à ocorrência de acidentes com danos físicos associados, nenhum dos entrevistados esteve envolvido numa situação desta natureza. Doze comerciais e três chefias intermédias (a quase totalidade da amostra) já foram protagonistas em casos de acidentes de viação sem danos físicos associados e/ou incidentes de viação. As situações mais comuns que ocorreram relacionaram-se com

batidas por trás, ocorrências em rotundas, ocorrências em cruzamentos, pára-brisas quebrados, vandalismo/batidas/fuga, atropelamento de animais e incidentes ocorridos durante manobras de estacionamento. Assim se conclui que, nenhuma das situações relatadas apresentou um nível de gravidade elevado, fosse em termos de danos físicos, fosse em termos de danos materiais. No que diz respeito à situação das multas, dos dezassete entrevistados, apenas dois comerciais e uma chefia nunca sofreram nenhuma multa. As razões mais comuns subjacentes às multas foram o excesso de velocidade- exemplo claro de um "acto inseguro" (Reason, 1997) praticado pelos indivíduos- e os estacionamentos indevidos. .Deste modo as multas permitem-nos ilustrar um diferente tipo de "perdas" sofridas pelos indivíduos, que não apenas os acidentes e incidentes *per si*.

À altura em que iniciámos o nosso estudo nesta organização (ano de 2004), o panorama da empresa apresentava-se muito desanimador em termos de sinistralidade rodoviária (12,16 acidentes por milhões de milhas percorridas). Contudo, em 2005, registou-se uma melhoria acentuada dessa mesma sinistralidade (para 7,12 acidentes por milhões de milhas percorridas) . Tal facto pode ter-se devido, na nossa opinião, a um maior investimento da empresa em questões directamente relacionadas com a segurança, de que são exemplo a "Academia de Condução", e a sua "Auditoria de Condução", os cursos de "Condução Defensiva", os cursos de "Condução Avançada" e os cursos de "Correcção de Sinistros". A empresa adoptou ainda outras iniciativas, tais como as "Conduções Comentadas", e os questionários de auto-avaliação da condução. Aliás, as entrevistas realizadas demonstraram ser comummente aceite pelos indivíduos a postura mais proactiva da empresa no que toca à segurança rodoviária.

Paralelamente aos esforços que têm vindo a ser realizados no que toca aos aspectos da segurança rodoviária em concreto, acreditamos que seria igualmente importante intervir nos factores organizacionais e relacionados com o local de trabalho que poderão estar na génese dos actos inseguros dos indivíduos (Reason, 1997). Referimo-nos, nomeadamente, a aspectos relacionados com fluidez da comunicação, valorização do indivíduo, criação de uma maior familiaridade com os objectivos e estratégias da empresa como um todo, maior auscultação/participação dos funcionários, diminuição do

enfoque exclusivo nos resultados/produtividade, entre outros aspectos já citados anteriormente.

De destacar ainda a homogeneidade de respostas que ressaltou duas sub-amostras entrevistadas. Neste sentido, o facto de os indivíduos pertencerem a dois níveis hierárquicos distintos não determinou que tivessem opiniões muito díspares em relação aos temas relacionados com empresa, em geral, e com a segurança rodoviária em particular.

Findo este trabalho, podemos concluir que cumprimos com ambos os objectivos a que nos propusemos no início do estudo. Em primeiro lugar, pudémos desenvolver um instrumento de de avaliação fundamentado no modelo de Reason (1997). Concretizado este objectivo, conseguimos posteriormente validar do ponto de vista empírico o modelo de segurança defendido pelo mesmo autor. Neste estudo, conseguimos identificar lacunas e /ou áreas de falência em termos organizacionais e/ou do local de trabalho dos indivíduos que, em última instância, poderão constituir factores latentes responsáveis pelos acidentes, quando conjugados com as falhas manifestas dos indivíduos.

Durante a realização do estudo que aqui apresentamos, deparámo-nos com duas limitações distintas. A primeira delas, relacionou-se com a dimensão do guião de entrevista que aplicámos tanto aos comerciais, como às chefias intermédias. Com um total de cerca de 40 questões, o guião apresentou algumas dificuldades no momento da aplicação, uma vez que tivémos necessidade de estar permanentemente a captar e focar a atenção dos entrevistados. Por outro lado, no momento da análise dos resultados a tarefa também resultou dificultada, já que sentimos uma maior dificuldade em sintetizar e sistematizar as informações recolhidas.

A outra limitação registada relacionou-se com a dimensão da sub-amostra das chefias intermédias, que considerámos ser insuficiente. No total, entrevistámos apenas quatro supervisores, o que implicou que, perante determinadas frequências, nem sempre tivesse sido fácil obter pontos de vista dominantes. Talvez seis, tivesse sido o número ideal de supervisores para entrevistar.

No nosso caso, optámos por validar o modelo de segurança definido por James Reason numa organização com maus resultados em termos de sinistralidade. Em termos de investigação futura, acreditamos que seria interessante proceder a uma testagem deste

mesmo modelo numa organização com bons resultados em termos de acidentes de trabalho, de modo a verificar se os resultados obtidos corroborariam a importância dos factores organizacionais e do local de trabalho no comportamento dos indivíduos e, consequentemente, no campo da segurança.

Referências

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Barkan, R., Zohar, D., & Erev I. (1998). Accidents and decision making under uncertainty: A comparison of four models. *Organizacional Behavior and Human Decision Processes, 74*, 118-144.

Becker, P. (2003). Safety in design: A proactive approach to construction worker safety and health. *Applied Occupational and Environmental Hygiene, 18*, 339-342.

Blair, E. (2003). Culture & leadership: Seven key points for improved safety performance. *Professional Safety, 48*, 18-22.

Bolger, B. (2004). Employee involvement: The key to building and maintaining a safety culture. *Transmission & Distribution World, 56*, 62-66.

Caccavale, S. (2002). How to write your safety program. *Maintenance Management*, 6-8.

Centro de Documentação do ISPA (2003). *Guia prático para a elaboração das citações e referências bibliográficas de acordo com a normativa APA/2001*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Carmo, H., & Ferreira, C. M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 185-198.

Cooper, D. (2002). Safety culture: A model for understanding & quantifying a difficult concept. *Professional Safety, 47*, 30-36.

Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science, 36*, 111-136.

Cooper, M. J. (1995). Training as a risk control measure. *Industrial and Commercial Training, 27*, 26-29.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

DeJoy, D. M., Gershon, R. R. , M., & Schaffer B. S. (2004). Safety climate: Assessing management and organizational influences on safety. *Professional Safety,49*, 50-57.

DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., & Butts, M. M. (2004). Creating safer workplaces: accessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research, 35*, 81-90.

Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento (2004). *Boletim estatístico – Junho 2004*. Consultado em 16 de Setembro de 2004 através de http:// www.deep.msst.gov.pt

Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento (2005). *Estatísticas em síntese: Acidentes de Trabalho*. Consultado em 19 de Janeiro de 2006 através de http:// www.deep.msst.gov.pt

Deveraux, R. (2003). A safety culture is a listening culture. *Listening Professional, 2*, 12-13.

Díaz, R., I. & Cabrera, D. D. (1997). Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. *Accident Analysis and Prevention, 5*, 643-650.

Diário da República I Série A, Lei nº 99 de 27 de Agosto de 2003, 5558- 5676.

D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.

Doos, M., Backstrom, T., & Sundstrom-Frisk, C. (2004). Human actions and errors in risk handling- an empirically grounded discussion of cognitive action-regulation levels. *Safety Science,42*, (185-204).

Dyhrberg, M. B. (2004). Organizations in context: Proposal for a new theoretical approach in prescriptive accident research. *Science Safety, 42*, 961-977.

Eco, U. (1998). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editoral Presença.

Einarsson, S. (1999). Human error in high hazard systems: Do we treat the problem in an appropriate way? *Journal of Risk Research, 2*, 115-128.

Fahlbrunch, B., & Wilpert, B. (1999). System safety-an emerging field for i/o psychology. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial organizational psychology* (Vol. 14, pp. 55-93). England: John Wiley & Sons.

Friend, M. A., & Pagliari L. R. (2000). Establishing a safety culture: Getting started. *Professional Safety, 45*, 30-32.

Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science, 34*, 193-214.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science, 34*, 215-257.

Haber, S. B., & Shurberg, D. A. (2002, September). *Assessing safety culture in an organizational context.* Paper presented at the IEEE 7th Human Factors Meeting, Scottsdale Arizona.

Hansen, L. (2004). How will they know? *Occupational Hazards, 66*, 39-42.

Harrison, D., & Legendre, C. (2003). Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention. *Safety Science, 41*, 319-338.

Haslam, R. A., & Stubbs, D. A. (1999). Occupational slip, trip and fall accidents-Priorities for research. In M. A. Hanson, E. J. Lovesey & S. A. Robertson (Eds.), *Contemporary Ergonomics* (pp. 178-182). London: Taylor & Francis.

Hoffman, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. (1995). High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research, 26*, 131-149.

Hoffman, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 84*, 286-296.

Jacobsen, K. A. (2002). Developing an effective safety culture: a leadership approach. *Professional Safety, 47*, p.17.

Johnson, S. E. (2003). Behavioral safety theory: Understanding the theoretical foundation. *Professional Safety, 48*, 39-44.

Krahé, B., & Fenske, I. (2002). Predicting aggressive driving behavior: The role of macho personality, age, and power of car. *Aggressive Behavior, 28*, 21-29.

Krause, T. (2002). Predicting safety success. *Industrial safety & Hygiene, 36*, 52-53.

Krause, T. R. (2004). Influencing the behavior of senior leadership: What makes a great safety leader? *Professional Safety, 49*, 29-33.

Krause, T., & Hidley, J. (2003). Senior leaders in safety: How to shape a safety culture. *Industrial Safety & Hygiene News, 37*, p.28.

Lauver, K. L. (2004). *HR practices and organizational safety outcomes*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, S. l..

Lawton, R., & Parker, D. (1998). Individual differences in accident liability: A review and integrative approach. *Human Factors, 40*, 655-671.

Leveson, N. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science, 42*, 237-270.

Lima, M. (1999). Percepção de riscos e culturas de segurança nas organizações. *Psicologia, XII (2)*, 379-386.

Lund, J., & Aaro, L. E. (2004). Accident prevention. Presentation of a model placing emphasis on human, structural and cultural factors. *Safety Science, 42*, 271-324.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística - com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martínez, P. (2002). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Almedina.

Mawardi, A. (2003). The role of leadership style and safety climate in predicting involvement as a safety change agent. *Australian Journal of Psychology, 55*, 137.

Melià, J. L. (1998). Un modelo causal psicosocial de los acidentes laborales. *Annuario de Psicología, 29*, 25-43.

Miguel, A. S. (2000). *Manual de higiene e segurança do trabalho* (5ª ed.). Porto: Porto Editora.

Milt, W. M. (2003). Creating a safety culture in road vehicle fleets. *Logistic & Transport Focus, 5*, 61-63.

Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. *Journal of Safety Research, 35*, 275-285.

Muschara, T. (2002, September). *A dual human performance strategy: Error management and defense-in-depht.* Paper presented at the IEEE 7th Human Factors Meeting, Scottsdale Arizona.

Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science, 34*, 99-109.

Oien, K. (2001). A framework for the establishment of organizational risk indicators. *Reliability Engineering and System Safety, 74*, 147-167.

Oliver, A., Cheyne, A., Tomás, J. M., & Cox, S. (2002). The effects of organizational and individual factors on occupational accidents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 473-488.

O`Toole, M. (2002). The relationship between employees` perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research, 33*, 231-243.

Pereira, A., & Poupa, C. (2003). *Como escrever uma tese monografia ou livro cientifico usando o Word* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J.M., Cetil, M., & Finuras, P. (1998). *Recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Petersen, D. (2004). Leadership & safety excellence: A positive culture drives performance. *Professional Safety, 49*, 28-32.

Pidgeon, N., O'Leary (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science, 34*, 15-30.

Probst, T. M. (2004). Safety and insecurity: Exploring the moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 3-10.

Prussia, G. E., Brown, K. A., & Willis, P. G. (2003). Mental models of safety: do managers and employees see eye to eye? *Journal of Safety Research, 34*, 143-156.

Ramanujam, R., & Goodman, P. S. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: a conceptualization. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 815-836.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.

Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Stress, 12* (3), 293- 306.

Reason, J. (2000a). Human factor analysis of JCO criticality accident: A comment on the analytical models. *Cognition, Technology & Work, 2*, 230-231.

Reason, J. (2000b). Safety paradoxes and safety culture. *Injury Control & Safety Promotion, 7*, 3-14.

Reason, J. (2000c). Human error: Models and management. *British Medical Journal, 320*, 768-770.

Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 289-304.

Rego, R., & Freire, J. (2001). Segurança e saúde no trabalho: Que sentido para as mudanças em curso? *Organizações e Trabalho, 25*, 21-33.

Rhodes, L. H. (2001). Safety culture & effective safety management. *Professional Safety, 46*, p. 39.

Richter, A., & Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science, 42*, 703-722.

Rikhardsson, P. M., & Impgaard, M. (2004). Corporate cost of occupational accidents: an activity-based analysis. *Accident Analysis and Prevention*, 36, 173-182.

Robson, C. (2002). *Real world research: a source for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.

Rolo, J. C. (1999). *Sociologia da saúde e da segurança no trabalho*. Lisboa: SLE-Electricidade do Sul, S.A..

Roughton, J. E., Crowley, D., & Firestone, C. M. (1999). Zero incidents: Achieving a new safety culture. *Plant Engineering, 53*, 100-104.

Ruchlin, H. S. (2004). The role of leadership in instilling a culture of safety: Lessons from the literature. *Journal of Healthcare Management, 49*, 47-58.

Rundmo, T., & Hale, A. R. (2003). Managers` attitudes towards safety and accident prevention. *Safety Science, 41*, 557-574.

Saji, G. (2003). Safety goals in 'risk-informed, performance-based` regulation. *Reliability Engineering and System Safety, 80*, 163-172.

Salazar, M. D. (2002, September). *The use of organizational profiling in the prevention of accidents*. Paper presented at the IEEE 7th Human Factors Meeting, Scottsdale Arizona.

Shannon, H. S., Mayr, J., & Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. *Safety Science, 26*, 201-217.

Shannon, H. S., Robson, L. S., & Sale J. E. M. (2001). Creating safer and healthier workplaces: Role of organizational factors and job characteristics. *American Journal of Industrial Medicine, 40*, 319- 334.

Silva, S. & Lima M. L. (2002). Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional, I*, 257-270

Vala, J. (2003). A análise de conteúdo. In A. S. Silva , & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências Sociais* (pp. 101- 128). Porto: Edições Afrontamento.

Valadares, K. J. (2004). The practicality of employee empowerment: Supporting a psychologically safe culture. *The Health Care Manager, 23*, 220-224.

Vredenburgh, A. G. (2002). Organizational safety: Wich management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research, 33*, 259-276.

Wagenaar, W.A., & Hudson, T.W. (1998). Industrial safety. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 65-87). United Kingdom: Psychology Press.

Walker, A. & Hutton, D. (2003). Safety culture or safety climate: Is the distinction crucial? *Australian Journal of Psychology, 55*, p.148.

Walker, E. B., & Maune, J. A. (2000). Creating an extraordinary safety culture. *Professional Safety, 45*, 33-37.

Williams, J. H. (2002). Improving safety leadership: Using industrial/ organizational psychology to enhance safety performance. *Professional Safety, 47*, 43-47.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology, 65 (1)*, 96-102.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology, 85*, 587-596.

Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research, 34*, 567-577.

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology, 89*, 322-333.

ANEXOS

ANEXO A: CARTA A SOLICITAR AUTORIZAÇÃO PARA ESTUDO

Exmos Senhores,

O meu nome é Magda Maria de Matos Palhota Gonçalves, e actualmente, estou a frequentar o Mestrado em Comportamento Organizacional no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, em Lisboa. O Mestrado em Comportamento Organizacional visa proporcionar conhecimentos aprofundados nas áreas-chave comportamentais em contexto organizacional. Integra conhecimentos provenientes da Psicologia Económica e das Organizacões e da Gestão e visa a transmissão de grelhas teóricas e respectivas aplicações em contexto organizacional , particularmente empresas.
Comecei, a partir deste momento, a trabalhar na minha tese de mestrado, a qual gostaria de dedicar ao tema da "Segurança Rodoviária no Âmbito Empresarial".
Sabendo que a empresa de V. Exas constitui, indubitavelmente, uma organização focalizada na segurança rodoviária dos seus funcionários, e que por esse mesmo motivo se socorre de uma série de programas que visam contribuir para a redução do índices de sinistralidade, gostaria de pedir permissão para efectuar a minha tese de mestrado na vossa organização. Mais objectivamente, gostaria de abordar aspectos relacionados com:

- Índices de sinistralidade ocorridos na empresa, bem como a análise da sua gravidade e consequências humanas e materiais;

- Políticas empresariais com vista à promoção da segurança e hábitos de cidadania nas estradas;

- Percepção dos funcionários relativamente aos seus próprios comportamentos na estrada, e relativamente às politicas empresariais adoptadas.

Venho pois, por este meio, requerer a V. Exas permissão para estudar a problemática supracitada, o que em termos práticos se traduziria pela consulta de alguma informação que pudesse ser relevante para esse fim, assim como pela realização de algumas entrevistas a comerciais e chefias intermédias, versando sobre a segurança rodoviária.
Sem mais, de momento me despeço, aguardando resposta satisfatória para a proposta que aqui apresento.

Atenciosamente,

Magda Gonçalves

ANEXO B: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA CHEFIAS

Segurança Organizacional e Políticas Rodoviárias
(Guião de entrevista para chefias)

- **Dados Sociodemográficos**

1. **Idade**
2. **Género Sexual**
3. **Habilitações literárias completas**
4. **Função desempenhada na empresa e em que sector/ departamento**
5. **Tipo de contrato de trabalho**
6. **Tempo de casa**
7. **Tempo na actual função**

- **Descrição da função**

Relevância da condução

1. **Pode descrever com a maior exactidão que lhe seja possível, em que consiste o seu trabalho?**
2. **Que importância atribui à condução, no que respeita ao exercício das suas funções?**
3. **Trabalha com viatura pessoal, ou cedida pela sua empresa? Descreva a marca, modelo e ano da mesma.**
4. **Qual a sua média de deslocações em trabalho?**

Avaliação das condições para a condução e percepção de risco

1. **Quais os principais riscos com que se confronta, no exercício da sua profissão?**

2. **Costuma deparar-se com situações perigosas/arriscadas quando conduz em trabalho? Exemplifique.**

3. **Acha que está ao seu alcance prevenir todos os acidentes de viação, ou pensa que os mesmos irão ocorrer, independentemente do que faça. Porquê?**

4. **Quando conduz em trabalho, o que costuma fazer para garantir a sua segurança?**

5. **É comum preocupar-se com a eventualidade de se poder ferir na sequência de um eventual acidente rodoviário em trabalho?**

❖ **Factores relacionados com a organização**

1. **A estratégia e os objectivos da sua organização são claros, para si? Defina-os.**

2. **Na sua empresa, sente-se livre para demonstrar as suas opiniões sobre qualquer assunto que julgue relevante?**

3. **No dia-a-dia, sente-se preocupado com o rumo/ sucesso/ resultados da sua organização? Porquê?**

4. **A sua empresa demonstra preocupar-se consigo e com o papel que você desempenha nela? Exemplifique.**

5. **Sente que a sua empresa lhe transmite todas as informações importantes relativamente ao funcionamento e características da mesma, de modo a que você possa executar o seu trabalho da melhor forma possível?**

6. **A sua empresa tem datas comemorativas/ festas/ ocasiões especiais nas quais o envolva a si?**

7. **Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?**

❖ **Factores relacionados com o local de trabalho**

Condições e manutenção da viatura

1. **A viatura que conduz, está equipada com os mecanismos/ equipamentos de segurança necessários ao seu dia-a-dia e à sua segurança?**

2. **A revisão da viatura que conduz é feita com regularidade? Por que entidade?**

3. **Considera que conduz um veículo em boas condições? Porquê?**

Objectivos organizacionais e job demands

1. **Quais são as principais exigências que a sua empresa lhe coloca, no que respeita ao exercício da sua função? O que sente ser mais valorizado por ela? (cumprimento de horários; rapidez;segurança;produtividade...)**

Práticas organizacionais com vista à segurança rodoviária

1. **A sua organização tem regras de trabalho (dispositivos/ equipamentos/estratégias) com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.**

2. **A sua organização tem programas de formação ou treino, com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.**

3. **Se sim, acha que as regras de trabalho e/ou programas de formação anteriormente referidos funcionam realmente? São eles adequados para o seu dia-a-dia? São mesmo implementados?**

4. **Na sua avaliação de desempenho, que indicadores são contemplados? Questões/ dados/ resultados de segurança rodoviária são tidos em conta?**

5. **A sua empresa define sistemas de investigação de acidentes de viação em trabalho? Conta para isso com o envolvimento dos funcionários envolvidos nesses mesmos acidentes? Como?**

6. **Quais as características da sua organização que considera mais relevantes no âmbito da segurança?**

Divulgação da segurança dentro da organização

1. **Sente-se esclarecido sobre as questões de segurança rodoviária que o afectam, quando trabalha? Comente.**

2. **No seu trabalho, tem opiniões sobre problemas operacionais ou de segurança rodoviária? A sua empresa permite-lhe expressar essas opiniões ? A quem? Como?**

3. **No seu local de trabalho, existem reuniões sobre segurança rodoviária? Quem as convoca? Os participantes nessas reuniões têm algumas características particulares? Você participa nalguma delas?**

O papel da supervisão na segurança rodoviária

1. **Supervisiona alguma equipa de trabalho? Como é o seu relacionamento com essa equipa?**

2. **É comum elogiar os membros da sua equipa quando eles cumprem as regras de segurança na estrada?**

3. **Conhece a formação que os seus subordinados têm, ou não, na esfera rodoviária?**

4. **Enquanto supervisor, mostra-se preocupado com o tema da segurança rodoviária?**

O relacionamento com os colegas e a segurança rodoviária

1. **Trabalha com outros supervisores? Como se relaciona com os mesmos?**

2. **Os outros supervisores com quem trabalha, debatem consigo preocupações relativas à segurança rodoviária?**

3. **Se tiver algum problema de trabalho/segurança rodoviária, sentir-se-ia à vontade para falar sobre isso com os outros supervisores?**

Retribuições, regalias, status e satisfação profissional

1. **Sente-se bem/ feliz com a função que desempenha? Porquê?**

2. **De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?**

3. **Acha que é monetariamente bem recompensado? Justifique**

4. **Para além do seu ordenado, existem outro tipo de benefícios/regalias que a empresa lhe conceda? Quer especificar? Eles são para si satisfatórios?**

❖ **Dados de índole rodoviária**

1. **Já sofreu algum acidente de viação com danos físicos para si, em trabalho? Descreva a situação, bem como o seu desfecho (avaliação resultante da seguradora e /ou postura da empresa).**

2. **Já lhe foi imputada alguma multa de viação, em trabalho? Qual o motivo? Que consequência(s) adveio/advieram do sucedido?**

3. **Em trabalho, existem outros acidentes de viação sem danos físicos para si/ incidentes nos quais se tenha visto envolvido, enquanto condutor? Exemplifique.**

ANEXO C: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA COMERCIAIS

Segurança Organizacional e Políticas Rodoviárias
(Guião de entrevista para comerciais)

- **Dados Sociodemográficos**

  1. **Idade**
  2. **Género Sexual**
  3. **Habilitações literárias completas**
  4. **Função desempenhada na empresa e em que sector/ departamento**
  5. **Tipo de contrato de trabalho**
  6. **Tempo de casa**
  7. **Tempo na actual função**

- **Descrição da função**

Relevância da condução

1. **Pode descrever com a maior exactidão que lhe seja possível, em que consiste o seu trabalho?**
2. **Que importância atribui à condução, no que respeita ao exercício das suas funções?**
3. **Trabalha com viatura pessoal, ou cedida pela sua empresa? Descreva a marca, modelo e ano da mesma.**
4. **Qual a sua média de deslocações em trabalho?**

Avaliação das condições para a condução e percepção de risco

1. **Quais os principais riscos com que se confronta, no exercício da sua profissão?**
2. **Costuma deparar-se com situações perigosas/arriscadas quando conduz em trabalho? Exemplifique.**

3. **Acha que está ao seu alcance prevenir todos os acidentes de viação, ou pensa que os mesmos irão ocorrer, independentemente do que faça? Porquê?**

4. **Quando conduz em trabalho, o que costuma fazer para garantir a sua segurança?**

5. **É comum preocupar-se com a eventualidade de se poder ferir na sequência de um eventual acidente rodoviário em trabalho?**

❖ **Factores relacionados com a organização**

1. **A estratégia e os objectivos da sua organização são claros, para si? Defina-os.**

2. **Na sua empresa, sente-se livre para demonstrar as suas opiniões sobre qualquer assunto que julgue relevante?**

3. **No dia-a-dia, sente-se preocupado com o rumo/ sucesso/ resultados da sua organização? Porquê?**

4. **A sua empresa demonstra preocupar-se consigo e com o papel que você desempenha nela? Exemplifique.**

5. **Sente que a sua empresa lhe transmite todas as informações importantes relativamente ao funcionamento e características da mesma, de modo a que você possa executar o seu trabalho da melhor forma possível?**

6. **A sua empresa tem datas comemorativas/ festas/ ocasiões especiais nas quais o envolva a si?**

7. **Quais as características da sua organização que considera mais positivas? E existem algumas características que considere que poderiam ser melhoradas?**

❖ **Factores relacionados com o local de trabalho**

Condições e manutenção da viatura

1. **A viatura que conduz, está equipada com os mecanismos/ equipamentos de segurança necessários ao seu dia-a-dia e à sua segurança?**

2. **A revisão da viatura que conduz é feita com regularidade? Por que entidade?**

3. **Considera que conduz um veículo em boas condições? Porquê?**

Objectivos organizacionais e job demands

1. **Quais são as principais exigências que a sua empresa lhe coloca, no que respeita ao exercício da sua função? O que sente ser mais valorizado por ela? (cumprimento de horários; rapidez;segurança;produtividade...)**

Práticas organizacionais com vista à segurança rodoviária

1. **A sua organização tem regras de trabalho (dispositivos/ equipamentos/estratégias) com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.**

2. **A sua organização tem programas de formação ou treino, com vista a minimizar os possíveis riscos rodoviários a que você está sujeito? Exemplifique.**

3. **Se sim, acha que as regras de trabalho e/ou os programas de formação anteriormente referidos funcionam realmente? São eles adequados para o seu dia-a-dia? São mesmo implementados?**

4. **Na sua avaliação de desempenho, que indicadores são contemplados? Questões/ dados/ resultados de segurança rodoviária são tidos em conta?**

5. **A sua empresa define sistemas de investigação de acidentes de viação em trabalho? Conta para isso com o envolvimento dos funcionários envolvidos nesses mesmos acidentes? Como?**

6. **Quais as características da sua organização que considera mais relevantes no âmbito da segurança?**

Divulgação da segurança dentro da organização

1. **Sente-se esclarecido sobre as questões de segurança rodoviária que o afectam, quando trabalha? Comente.**

2. **No seu trabalho, tem opiniões sobre problemas operacionais ou de segurança rodoviária? A sua empresa permite-lhe expressar essas opiniões ? A quem? Como?**

3. **No seu local de trabalho, existem reuniões sobre segurança rodoviária? Quem as convoca? Os participantes nessas reuniões têm algumas características particulares? Você participa nalguma delas?**

O papel da supervisão na segurança rodoviária

1. **Trabalha sob supervisão de outrém? Como é o seu relacionamento com o seu superior?**

2. **O seu supervisor elogia-o quando você cumpre as regras de segurança na estrada?**

3. **O seu supervisor conhece a formação que você tem, ou não, na esfera rodoviária?**

4. **O seu supervisor mostra-se preocupado com o tema da segurança rodoviária?**

O relacionamento com os colegas e a segurança rodoviária

1. **Trabalha em equipa? Como se relaciona com os restantes colegas?**

2. **As pessoas com quem trabalha debatem consigo preocupações relativas preocupações relativas à segurança rodoviária?**

3. **Se tiver algum problema de trabalho/segurança rodoviária, sente-se à vontade para falar sobre isso com os seus colegas?**

Retribuições, regalias, status e satisfação profissional

1. **Sente-se bem/ feliz com a função que desempenha? Porquê?**

2. **De que modo acha que os outros encaram a sua profissão, dentro e fora da empresa?**

3. **Acha que é monetariamente bem recompensado? Justifique**

4. **Para além do seu ordenado, existem outro tipo de benefícios/regalias que a empresa lhe conceda? Quer especificar? Eles são para si satisfatórios?**

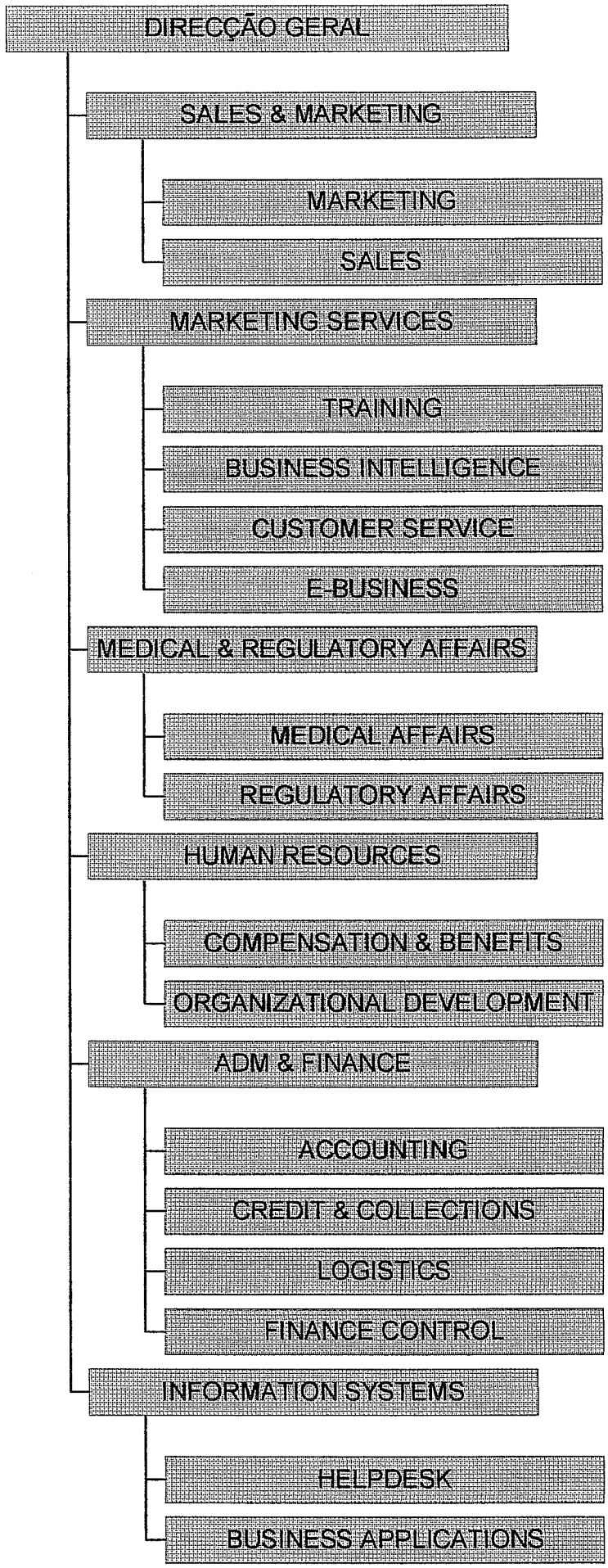
❖ **Dados de índole rodoviária**

1. **Já sofreu algum acidente de viação com danos físicos para si, em trabalho? Descreva a situação, bem como o seu desfecho (avaliação resultante da seguradora e /ou postura da empresa).**

2. **Já lhe foi imputada alguma multa de viação, em trabalho? Qual o motivo? Que consequência(s) adveio/advieram do sucedido?**

3. **Em trabalho, existem outros acidentes de viação sem danos físicos para si/ incidentes nos quais se tenha visto envolvido, enquanto condutor? Exemplifique.**

ANEXO D: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA EMPRESA


DIRECÇÃO GERAL
SALES & MARKETING
MARKETING
SALES
MARKETING SERVICES
TRAINING
BUSINESS INTELLIGENCE
CUSTOMER SERVICE
E-BUSINESS
MEDICAL & REGULATORY AFFAIRS
MEDICAL AFFAIRS
REGULATORY AFFAIRS
HUMAN RESOURCES
COMPENSATION & BENEFITS
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
ADM & FINANCE
ACCOUNTING
CREDIT & COLLECTIONS
LOGISTICS
FINANCE CONTROL
INFORMATION SYSTEMS
HELPDESK
BUSINESS APPLICATIONS

ANEXO E: GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO- COMERCIAIS

Categoria: Descrição da função-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Promoção de fármacos	"Como delegado de informação médica, eu faço a promoção de medicamentos aos clínicos."	Transmissão de informação científica	"Informo-os acerca das posologias dos medicamentos, suas indicações e efeitos secundários..."	Trabalho por objectivos	"Nós trabalhamos por objectivos..."	"Aplicação de estratégias"	"...as estratégias que nós seguimos são delineadas previamente, pelo marketing."		
Comercial 2			"						Zona geográfica específica	"...sou responsável directa por uma determinada zona geográfica..."
Comercial 3	"		"							
Comercial 4	"		"						"	
Comercial 5			"							
Comercial 6	"		"							
Comercial 7	"		"							
Comercial 8	"									
Comercial 9	"		"							
Comercial 10	"		"							
Comercial 11	"		"							
Comercial 12	"		"						"	
Comercial 13	"		"							
Frequências	11		12		01		01		03	

Categoria: Descrição da função-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Vendedor		Acções complementares específicas	"...realização de acções mais específicas como reuniões clínicas, almoços, jantares, participações em congressos..."	Mediador entre o cliente e a empresa	"...faço, no fundo, a ponte entre o cliente e a companhia."	Venda indirecta	"A venda não é efectuada directamente."		
Comercial 3	"			"			"		Relações interpessoais	"No processo de venda, a relação é fundamental."
Comercial 4	"			"			"			
Comercial 5	"			"			"			
Comercial 6	"						"			
Comercial 7				"		"			"	
Comercial 8	"			"						
Comercial 9										
Comercial 10	"	"A minha profissão consiste em vender soluções aos meus clientes, os médicos."		"						

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11				"						
Comercial 12	"			"					"	
Comercial 13	"			"		"			"	
Frequências	09			10		03	05		04	

Categoria: Descrição da função-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1									Contacto com médicos	
Comercial 2										
Comercial 3	Parceiro	"...sou também um parceiro..., não só relativamente ao médico, mas também a nível de apoio hospitalar, a nível de enfermagem..."							"	
Comercial 4			Utilização de material promocional	"Nós temos material... e apresentamo-lo ao médico."					"	
Comercial 5									"	"Os meus clientes são médicos."
Comercial 6	"				Transmissão de vantagens dos produtos				"	
Comercial 7	"								"	
Comercial 8			"		"				"	
Comercial 9					"				"	

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10			"		"		Qualidade de vida para os doentes	"...soluções que tragam um acréscimo na qualidade de vida dos doentes."	"	
Comercial 11					"				"	
Comercial 12					"	"...promover... fármacos demonstrando as suas mais-valias junto da classe médica."	"		"	
Comercial 13	"				"					
Frequências	04		03		07		02		11	

Categoria: Relevância da condução-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Fundamental/ Crucial para o exercício da profissão	"...se eu não conduzisse, dificilmente estaria na profissão em que estou..."								
Comercial 2	"		Transporte de material de trabalho	"...necessito... muito da minha viatura para...transportar material de trabalho..."	Meio de deslocação para o local de trabalho	"É através do carro que eu me desloco para o meu local de trabalho."	Utilização frequente da viatura	"...tenho de utilizar o carro todos os dias, várias vezes por dia."		
Comercial 3	"				"		"		Grandes distâncias percorridas	"...tenho grandes distâncias a percorrer..."
Comercial 4					"		"			
Comercial 5	"				"				"	
Comercial 6	"									
Comercial 7	"				"				"	
Comercial 8	"				"					
Comercial 9			"		"		"			
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"				"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	"						"		"	
Frequências	11		02		08		05		04	

Categoria: Relevância da condução-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Factor propiciador de mobilidade	"Na nossa profissão, temos de ter uma grande mobilidade."								
Comercial 4			Carro como instrumento de trabalho	"...o carro é um instrumento de trabalho."						
Comercial 5	"									
Comercial 6			"		Menos valorizada do que deveria ser	"...às vezes não damos o devido valor à ferramenta que temos na mão..."				
Comercial 7	"		"							
Comercial 8										
Comercial 9	"		"		"					
Comercial 10					"					
Comercial 11							Factor de risco para a vida do próprio	"...a condução implica directamente com a minha vida."		
Comercial 12	"		"						Viatura como local de trabalho	"É o meu escritório durante o dia..."
Comercial 13										
Frequências	05		05		03		01		01	

Categoria: Dados relativos à viatura

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Volkwagen Golf 1.9 tdi		Viatura da empresa		Viatura do ano de 2004					
Comercial 2	"	"Trata-se de um Volkswagen Golf tdi, 1900"	"		"					
Comercial 3	"		"	"Trabalho com viatura cedida pela empresa..."	"					
Comercial 4	"		"		"	"Trocámos de frota em 2004."				
Comercial 5	"		"		"					
Comercial 6	"		"		"					
Comercial 7	"		"		"					
Comercial 8	"		"		"					
Comercial 9	"		"		"					
Comercial 10	"		"		"					
Comercial 11	"		"		"					
Comercial 12	"		"		"					
Comercial 13	"		"		"					
Frequências	13		13		13					

Categoria: Deslocações em trabalho

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1	Deslocações diárias	"...eu ando com o carro todos os dias..."							2500 kms/ mês	
Comercial 2	"		3500 kms/ mês	"...faço cerca de 3500 quilómetros mensais."						
Comercial 3	"				3000 kms/ mês	"...faço uma média de 3000 quilómetros mensais."				
Comercial 4	"						4000 kms/ mês	"...penso que faço cerca de 4000 kms/mês."		
Comercial 5	"		"							
Comercial 6	"								"	"Anda pelos 2500 kms/ mês."
Comercial 7	"				"					
Comercial 8	"								"	
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"				"					
Comercial 12	"		"							
Comercial 13	"									
Frequências	13		03		03		01		03	

Categoria: Deslocações em trabalho II

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9	2000 kms/ mês	"...faço uma média de 2000 kms/ mês."								
Comercial 10			5000 kms/ mês	"Mensalmente, ando mais ou menos 5000 quilómetros."						
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13			"							
Frequências	01		02							

Categoria: Riscos da profissão I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Agressões físicas de doentes	"...não estou livre de... entrar num dos pavilhões em que os doentes estão internados e... levar um estalo."	Riscos inerentes à condução	"Não estou livre de estar um belo dia numa fila de trânsito e ser abalroado..."						
Comercial 2	"		"		Riscos de contágio	"...pelo facto de andarmos em hospitais, corremos o risco de contágio com determinadas doenças."				
Comercial 3	"		"		"					
Comercial 4	"		"		"		Insegurança no mercado de trabalho	"...o emprego é cada vez mais um factor de insegurança."		
Comercial 5	"		"				"			
Comercial 6	"		"						Riscos de mau desempenho profissional	"Existe ainda o risco de... o atingimento dos nossos objectivos não ir de encontro ao desejado."
Comercial 7	"		"							
Comercial 8							"		"	

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9			"		"					
Comercial 10			"		"					
Comercial 11			"							
Comercial 12	"		"		"					
Comercial 13			"							
Frequências	08		12		06		03		02	

Categoria: Riscos da profissão II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	Riscos de má assistência à família	"...tenho 2 filhas, e às vezes elas reclamam porque não lhes dou a devida atenção."								
Comercial 7			Dificuldade de acesso a técnicos e hospitais	"...médicos... nem sempre têm tempo para nós ou estão dispostos a falar."						
Comercial 8			"							
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		02							

Categoria: Perigos da condução I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civísmo	"As pessoas... têm muita dificuldade em facilitar..."	Stress/ Pressão/ Ansiedade do próprio	"Sabemos que o médico chega às *x* horas e é então que nos recebe ou então já não nos recebe..."						
Comercial 2	"		"		Má sinalização das estradas	"Tudo começa logo pela má sinalização..."	Má qualidade e conservação das estradas	"...e má qualidade das estradas que temos em Portugal."		
Comercial 3									Más condições climatéricas	"No inverno, ... há frequentemente nevoeiro na auto-estrada."
Comercial 4	"		"							
Comercial 5	"				"				"	
Comercial 6	"		"							
Comercial 7	"						"		"	
Comercial 8	"				"		"			
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11			"							
Comercial 12	"						"			
Comercial 13	"		"							
Frequências	11		06		03		04		03	

Categoria: Perigos da condução II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1							Falta de atenção/ Automatismos		Excesso de veloci// do próprio	
Comercial 2	Intensidade de tráfego									
Comercial 3	"	"Esta...ponte...tem...bastante tráfego, o que aumenta...as possibilidades de ocorrência de acidentes."								
Comercial 4			Frequência das deslocações	"Neste caso, temos que nos deslocar com muito mais frequência."	Distâncias extensas a percorrer	"...o perigo e o risco têm a ver...com as distâncias que nós percorremos..."				
Comercial 5										
Comercial 6							"	"Por vezes...não prestamos a devida atenção ao que vamos a fazer na estrada."	"	"Passamos ... o risco porque... temos de chegar às tantas horas para falar com o médico *x*."
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12										
Comercial 13					"				"	
Frequências	02		01		02		02		03	

Categoria: Perigos da condução III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	Utilização indevida do telemóvel	"O telemóvel é também perigoso, se bem que por vezes eu já evito utilizá-lo..."	Factores inerentes ao veículo e sua mecânica	"...um pneu que pode rebentar..."						
Comercial 7										
Comercial 8					Trajectos perigosos	"...a IP5 é provavelmente uma das estradas mais perigosas de Portugal."				
Comercial 9							Desrespeito pela distância de segurança	"...pessoas conduzirem todas muito perto umas das outras."	Conduzir exageradamente devagar	"...pessoas que conduzem exageradamente devagar e que travam a qualquer curvinha."
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12									"	
Comercial 13			"							
Frequências	01		02		01		01		02	

Categoria: Perigos da condução IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8			Cansaço físico							
Comercial 9	Falta de capacidade e reflexos para conduzir	"...as pessoas... em determinada altura da sua vida...já não têm as mesmas capacidades e os mesmos reflexos para conduzir."								
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12					Excesso de estímulos nas localidades	"Há imensos estímulos que podem provocar algum perigo e gerar acidentes e incidentes."				
Comercial 13			"	"...ao fim de alguns dias de trabalho, nós andamos cansadíssimos."						

	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Frequências	01		02		01					

Categoria: Prevenção de acidentes de viação

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Impossibilidade de evitar todos os acidentes	"...não se pode prevenir tudo..."	Existência de factores alheios ao próprio	"...há situações que estão fora do nosso alcance."	Papel activo do próprio para prevenir acidentes					
Comercial 2	"									
Comercial 3	"		"		"	"...se tivermos uma condução defensiva e atenta... pode reduzir-se o número de acidentes."				
Comercial 4	"		"		"					
Comercial 5	"		"		"					
Comercial 6	"				"					
Comercial 7	"		"		"		Grande parte/ maioria dos acidentes pode-se evitar	"...a maior parte dos acidentes... seriam evitáveis."		
Comercial 8	"				"					
Comercial 9	"		"				"			
Comercial 10	"									
Comercial 11	"		"		"					
Comercial 12	"		"				"			
Comercial 13	"		"							

	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Frequências	13		09		08		03			

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Aguardar após passagem do semáforo para verde	"Se...estiver à espera que um sinal luminoso abra, quando isso acontece não arranco logo de imediato."	Cuidado no acesso às auto-estradas ou vias rápidas	"...deixo que o condutor à minha frente entre mesmo e avance na estrada."	Utilização do cinto de segurança	"...preocupo-me em colocar sempre o cinto de segurança..."	Não ingerir álcool e conduzir	"...nunca bebo álcool quando vou conduzir."		
Comercial 2									Manter distância de segurança	"...guardar distância de segurança do carro da frente..."
Comercial 3					"					
Comercial 4									"	
Comercial 5	"				"					
Comercial 6					"					
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9									"	
Comercial 10									"	
Comercial 11										
Comercial 12									"	
Comercial 13										
Frequências	02		01		04		01		05	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada- II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Evitar condução agressiva/ impulsiva	"...tento evitar conduzir com o nível de pressão com que se conduz tipicamente em Lisboa..."	Cumprir limites/ Evitar o excesso de velocidade	"...cumpro os limites de velocidade."	Utilização de faróis perante más condições climatéricas	...acender os faróis...em condições climatéricas mais desfavoráveis..."	Utilização de faróis em parques subterrâneos	"...acender os faróis...em parques subterrâneos..."	Utilização de faróis fora das localidades/ auto-estradas	"...acender os faróis...no percurso de grandes distâncias..."
Comercial 3			"						"	
Comercial 4			"		"					
Comercial 5			"				"		"	
Comercial 6			"							
Comercial 7	"									
Comercial 8			"		"					
Comercial 9			"							
Comercial 10			"							
Comercial 11	"		"							
Comercial 12			"							
Comercial 13										
Frequências	03		10		03		02		03	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Sinalização de manobras	"Tento...sinalizar sempre as manobras..."	Utilização dos espelhos retrovisores	"Tenho também muita atenção aos espelhos."	Condução defensiva/ preventiva	"...há...comportamentos de terceiros que são muito previsíveis."				
Comercial 4							Não usar telemóvel durante a condução	"Tento evitar falar ao telemóvel enquanto conduzo..."	Não fumar durante a condução	"...nunca mais voltei a fumar e conduzir ao mesmo tempo."
Comercial 5										
Comercial 6					"		"			
Comercial 7					"					
Comercial 8			"				"			
Comercial 9	"		"		"					
Comercial 10			"		"					
Comercial 11							"			
Comercial 12			"		"					
Comercial 13										
Frequências	02		05		06		04		01	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Adaptar velocidade às condições atmosféricas	"Em situações em que está nevoeiro ou chove, restrinjo efectivamente a velocidade."								
Comercial 5			Trancar portas da viatura	"...entrar dentro do carro e trancar as portas."			Ajuste do banco para conduzir	"...a colocação do banco..."	Ajuste dos espelhos para conduzir	"...a colocação dos espelhos..."
Comercial 6					Concentração na condução	"...tentar concentrar-me na condução..."				
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12							"		"	
Comercial 13					"					
Frequências	03		01		02		02		02	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada- V

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5	Ajuste do volante para conduzir	"... a colocação... do volante..."	Respeitar as passadeiras para peões	"...respeito as passadeiras..."						
Comercial 6					Manutenção da viatura pelo próprio	"...confiro a pressão dos pneus e troco-os quando já estão gastos."	Adaptar velocidade ao piso	"...velocidade... tendo em conta o piso..."		
Comercial 7										
Comercial 8									Evitar trajectos perigosos	"...evito viajar no IP5 no final de Julho e no Natal."
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13					"					
Frequências	01		01		02		01		01	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-VI

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	Não conduzir longos períodos temporais	"...evitar conduzir por períodos de tempo superiores a 2 horas..."	Vidros com visibilidade	"Procuro ter sempre os vidros bem limpos..."						
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11					Adaptar condução à intensidade do tráfego	"...atenção se circulo em estradas muito ou pouco movimentadas..."	Adaptar condução ao período do dia	"...tenho...atenção ... se é de noite ou de dia..."	Adaptar condução às condições atmosféricas	"...tenho...atenção ... se há chuva ou não há chuva..."
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		01		01		01		01	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-VII

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3			Utilização permanente dos faróis							
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11	Adaptar condução, segundo familiaridade com o percurso	"...tenho...atenção ...se é um percurso que eu conheço em ou não..."								
Comercial 12			"	"...ando sempre com as luzes ligadas."						
Comercial 13										
Frequências	01		02							

Categoria: Danos físicos no próprio-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Danos físicos no próprio como preocupação rara/ nula		Preocupação que surge perante acidentes ou situações de risco	"...deparamo-nos com acidentes ou evitamos acidentes e isso leva-nos a equacionar..."						
Comercial 2	"	"Normalmente, não penso nisso."			Preocupação maior com a integridade física de terceiros	"Se tiver mais pessoas no carro, normalmente tenho essa preocupação."				
Comercial 3	"								Danos físicos como consequência de imponderáveis	"E se me aparecesse um cão pela frente?"
Comercial 4	"									
Comercial 5	"		"							
Comercial 6			"							
Comercial 7	"		"							
Comercial 8	"				"					
Comercial 9	"				"					
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12			"				Preocupação mais comum em auto-estrada	"Acontece-me pensar mais nesta possibilidade quando viajo em auto-estrada."		

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	“						“		“	
Frequências	10		05		03		02		02	

Categoria: Danos físicos no próprio-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	Danos físicos no próprio como preocupação comum/ frequente	"...equaciono constantemente o trágico que seria se algo de grave acontecesse comigo."								
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11	"		Privação da fonte de rendimento familiar	"Não gostaria de deixar a minha família desamparada..."	Receio da invalidez	"Não gostaria de... ficar numa cama ou numa cadeira de rodas."				
Comercial 12	"									
Comercial 13										
Frequências	03		02		01					

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Informações/ Objectivos/ Números relativos à empresa, transmitidos em reunião anual		Intranet como fonte de informação	"...com a intranet, quem estiver interessado em saber mais pormenores relativamente às coisas, pode recolher aí informação."	Maior familiaridade com a própria unidade de negócio	"...objectivos e estratégias do departamento em que estou incluído... conheço melhor este campo."	Objectivos de vendas individuais	"Os meus objectivos são aquilo para que eu trabalho todos os meses..."	Estratégia de marketing implementada no terreno	
Comercial 2	"	"Se falarmos de números, ...esses números são-nos apresentados anualmente."	"		"					
Comercial 3							"			
Comercial 4	"		"		"		"		"	"Em relação aos produtos que eu trabalho, o marketing definiu estratégias muito claras..."
Comercial 5					"		"			
Comercial 6	"		"		"					
Comercial 7					"		"		"	
Comercial 8	"				"					
Comercial 9					"					
Comercial 10										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11	“				“					
Comercial 12	“		“		“					
Comercial 13										
Frequências	07		05		10		05		03	

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1					Conhecimento do que se passa na empresa, em termos gerais	"Em relação àquilo que são o rumo e a direcção da empresa, em termos globais, penso que vou dominando estes aspectos."				
Comercial 2	Estratégia global pouco clara	"Do ponto de vista estratégico, as coisas são menos claras."	Movimentações internas não compreensíveis	"...existem movimentações internas que eu não compreendo."						
Comercial 3							Visão e missão da empresa sem significado prático	"...visão e missão da empresa...bem espremidas não dizem nada."	Desconhecimento das estratégias e objectivos organizacionais gerais	"Não tenho noção nenhuma de quais são as estratégias e objectivos da empresa..."
Comercial 4									"	
Comercial 5										
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12					"					
Comercial 13					"					
Frequências	05		01		03		01		02	

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Objectivos individuais não chegam atempadamente	"Por vezes, recebemos o objectivo já depois do mês ter terminado."	Necessidade de maior envolvimento dos funcionários nas estratégias	"...seria importante nós termos um papel...mais interactivo na definição dessa mesma estratégia..."					Reuniões trimestrais/ "de ciclo", como fonte de informação	
Comercial 5										
Comercial 6					Pouco conhecimento do que se passa nas outras unidades de negócio	"...unidades de negócio. É importante que umas saibam aquilo que as outras fazem, quais são as suas metas..."				
Comercial 7							Alterações organizacionais como factor de instabilidade	"...alterações organizacionais... conduzem pelo menos a uma paragem do que se estava a fazer até então."		
Comercial 8									"	
Comercial 9										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10	“									
Comercial 11					“				“	“...a maior parte das informaçõe s chegam a mim pelas reuniões trimestrais que tenho-as “reuniões de ciclo”.
Comercial 12									“	
Comercial 13										
Frequências	02		01		02		01		04	

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Falta de comunicação por parte da empresa	"Penso que há uma grande falta de comunicação..."								
Comercial 4										
Comercial 5			Desconhecimento dos objectivos globais da empresa							
Comercial 6	"									
Comercial 7										
Comercial 8	"									
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11			"	"Julgo que conheço mal os objectivos globais da empresa."						
Comercial 12										
Comercial 13	"									
Frequências	05		02							

Categoria: Liberdade de expressão-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Manifestar uma opinião nem sempre adianta	"...quer nós falemos ou não, o resultado é o mesmo."	A liberdade de expressão depende da ocasião	"A liberdade é muito relativa... Depende da ocasião..."	A liberdade de expressão depende do interlocutor	"A liberdade é muito relativa... Depende... da pessoa..."				
Comercial 2	"						Expressar a opinião, acarreta consequências negativas	"Às vezes isso traz-me alguns dissabores, porque as pessoas não gostam."	Não há sentimento de liberdade para expressar opiniões	"Não. Livre, não!"
Comercial 3	"						"		"	
Comercial 4	"									
Comercial 5	"						"		"	
Comercial 6	"									
Comercial 7										
Comercial 8									"	
Comercial 9										
Comercial 10	"						"		"	
Comercial 11	"								"	
Comercial 12										
Comercial 13	"									
Frequências	09		01		01		04		06	

Categoria: Liberdade de expressão-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Sentimento de falar demais	"Mesmo assim, falo um bocadinho demais."								
Comercial 3									Comunicar, para acrescentar valor	
Comercial 4			Existe liberdade para expressar opiniões	"...não me sinto retraída em dizer aquilo que penso seja acerca daquilo que for."						
Comercial 5					Os funcionários limitam-se a falar entre si					
Comercial 6			"		"	"...costumamos falar muito entre nós, mas muitas vezes não temos a iniciativa de passar à prática e falar com quem de direito."				

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 7			"				A comunicação enquanto factor a melhorar	"A comunicação é um dos canais que pode melhorar muitíssimo..."	"	"Quando intervenho nas reuniões, tento acrescentar valor."
Comercial 8										
Comercial 9			"							
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12			"							
Comercial 13			"							
Frequências	01		06		02		01		02	

Categoria: Liberdade de expressão-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2							Dizer aquilo que se pensa/ Ser sincero			
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7	As opiniões são aceites ou não, de acordo com o interlocutor	"O meu input poderá ou não ser útil, dependendo da perspectiva de quem me ouve."								
Comercial 8			Afastamento físico dos centros de informação	"É muito complicado. Especialmente para quem está longe de Lisboa."	As críticas são sempre vistas como destrutivas	"...as pessoas não admitem isto. Não admitem a crítica como sendo construtiva..."				
Comercial 9							"	"Quem me acompanhou desde o princípio, sabe que eu digo o que me vai na cabeça."	Falar no local e altura indicadas	"Sempre que eu acho que estou no espaço certo, na altura certa, sou muito claro em manifestar as minhas opiniões..."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13							“			
Frequências	01		01		01		03		01	

Categoria: Liberdade de expressão-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9	Justificar a opinião que se defende	"Se eu achar que devo discordar, e justificar porque razão discordo..."	Dizer o que se pensa, traz vantagens	"...tanto eu como o meu primeiro chefe...sempre tirámos mais-valias pelo facto de dizermos...aquilo que estávamos a pensar."						
Comercial 10										
Comercial 11					Tempo de casa como facilitador da comunicação	"Como já cá estou há um tempinho, isso... permite-me ter mais à-vontade para recorrer onde acho que devo..."	Empresa sem interesse genuíno em ouvir	"...não vejo que haja uma abertura sincera na qual as pessoas façam questão de ouvir os outros..."	Empresa demasiado hierarquizada e burocratizada	"A empresa está muito hierarquizada e muito burocratizada..."
Comercial 12	"									
Comercial 13										

	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Frequências	02		01		01		01		01	

Categoria: Liberdade de expressão-V

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8			Ausência de debate de ideias/ Espírito crítico	"...cada vez menos, as pessoas trabalham o debate de ideias."						
Comercial 9										
Comercial 10			"							
Comercial 11	Falando, roubam-se as ideias	"Daí a uns tempos a ideia volta a aparecer, provavelmente com uns floreados à volta, como sendo o último grito."								
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		02							

Categoria: Interesse pelo sucesso organizacional- I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Sentimento de interesse pelo sucesso da organização		Não há êxito individual, sem êxito colectivo	"...se eu estiver bem mas as coisas na empresa estiverem mal, em última instância eu não estou bem."	Desconhecimento dos resultados de outras unidades de negócio	"Agora, conhecer números de outras unidades de negócio, não."	Aceder à informação consultando os colegas	"...se encontro colegas destas unidades de negócio, pergunto-lhes se as coisas estão bem."		
Comercial 2	"		"				"		Contributo individual para o êxito colectivo	"E é igualmente importante que eu esteja bem, para que possa contribuir para a empresa..."
Comercial 3										
Comercial 4									"	
Comercial 5	"								"	
Comercial 6	"		"							
Comercial 7	"						"			
Comercial 8										
Comercial 9	"	"Mas a mim, interessa-me tudo o que se passa nas outras áreas da organização."	"							
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12	“		“		“					
Comercial 13	“		“							
			06							
Frequências	10				02		03		03	

Categoria: Interesse pelo sucesso organizacional-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Acesso à informação na internet/ intranet	"Eu, pessoalmente, costumo consultar a intranet."								
Comercial 3			Sem preocupação, relativamente ao sucesso/ resultados da organização	"Por exemplo, não me preocupo com o que se passa com os outros departamentos."	A empresa não faculta informações relativas à performance global	"Não tenho procurado, mas também ninguém nos dá informação."	O departamento/ área de negócio, antes da organização			
Comercial 4			"				"		Prioridade aos resultados do próprio	"...acima de tudo eu sinto-me preocupada com os meus resultados individuais."
Comercial 5	"									
Comercial 6									"	
Comercial 7	"								"	
Comercial 8			"		"		"		"	
Comercial 9	"						"	"Acho que me preocupo mais com o que se passa na minha área de negócio, do que ...com as outras."	"	
Comercial 10	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11									"	
Comercial 12							"			
Comercial 13									"	
Frequências	05		03		02		05		07	

Categoria: Interesse pelo sucesso organizacional-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	Auxiliar colegas de outras áreas/ Departamentos	"...se um colega me vier pedir ajuda numa área por onde eu já possa ter passado...tento dar apoio..."								
Comercial 7	"		Possibilidade de migração individual entre áreas/ unidades de negócio	"...tanto posso estar hoje a trabalhar na área de negócio A, como amanhã estar a trabalhar na área de negócio B."	Reunião anual como fonte de informação	"Para ter acesso a esses resutados, basta...estar atento nas reuniões anuais."				
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12							Dialogar com o cliente relativamente a outros produtos da empresa	"...na rua, se um médico me falar de uma patologia para a qual exista um medicamento na minha empresa, eu refiro esse medicamento.		
Comercial 13										
Frequências	02		01		01		01			

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa- I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1					Valorização abaixo das expectativas	"...há alturas em que eu esperava mais da empresa e das pessoas que a dirigem."	Opinião dos funcionários subestimada	"...as decisões são tomadas quase sempre sem as pessoas serem consultadas..."	Atitudes da empresa esteriotipadas e pouco genuínas	"É chapa 5 para todos, seja homem ou mulher. É mecânico, não é sentido."
Comercial 2										
Comercial 3	Funcionário visto como aquele que vende e traz rentabilidade				"				"	
Comercial 4	"		O funcionário é um número							
Comercial 5										
Comercial 6	"	"Quando pensam em cada um de nós, o principal é: "Cumpre os objectivos; Não cumpre os objectivos."(p.7)								
Comercial 7					"					
Comercial 8	"		"	"Contínuo a achar que olham para mim como um número."(p.11)	"					
Comercial 9										
Comercial 10			"				"			

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11	"(p.11)		"				"			
Comercial 12			"		"					
Comercial 13										
Frequências	05		05		05		03		02	

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	A empresa não valoriza o indivíduo, em absoluto		A premiação não depende do mérito	"A premiação quase nunca é feita pelo desempenho."	A empresa não dá o devido apoio	"...nós somos um pouco deixados à sorte..."	O âmbito das funções do próprio é ultrapassado	"...muitas vezes, até temos de fazer coisas que ultrapassam as nossas funções."	Sentimento de valorização, nos primeiros tempos de trabalho	
Comercial 3									"	"Quando entrei na empresa, tive a certeza que a empresa se preocupava comigo."
Comercial 4										
Comercial 5	"	"Acho que a empresa não nos dá valor."								
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	03		01		01		01		02	

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Distanciação relativamente às chefias de topo	"No caso do penúltimo director geral, não sei se lhe disse boa tarde 2 ou 3 vezes."								
Comercial 3			Pouca consideração pelos direitos dos funcionários	"...eles acham que nos fazem um favor enorme em deixar-nos gozar os dias de compensação."						
Comercial 4					A chefia directa como fonte de apoio	"...em relação ao meu chefe directo...é uma pessoa que se preocupa em nos tentar ajudar."			Aspecto humano pouco valorizado	"...a empresa não se mostra muito preocupada connosco enquanto pessoas e enquanto seres humanos..."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 5							Os vendedores têm boas condições e trabalham pouco	"Todo o pessoal interno acha que nós temos uma grande vida, um carro, um bom ordenado...e que passamos o dia a conversar."		
Comercial 6					"				"	
Comercial 7					"					
Comercial 8									"	
Comercial 9										
Comercial 10									"	
Comercial 11									"	
Comercial 12	"								"	
Comercial 13										
Frequências	02		01		03		01		06	

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1			Sistema de prémios/ Cálculo de objectivos contestáveis	"Pelos objectivos que me foram propostos, acho que este ano a preocupação não foi a mesma do ano passado ou há dois anos."						
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	A empresa preocupa-se com o indivíduo									
Comercial 7	"	"Acho que tem havido por parte da empresa algum investimento nos seus colaboradores, incluindo eu próprio."	"		Retribuição salarial não satisfatória	"Acho...que podia ter tido um upgrade de vencimento superior ao que tive."				

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 8			“				Avaliação deficitária das motivações individuais	“Seria...interessante saber qual a motivação das pessoas em cada momento e explorar o que poderia ser feito para que a motivação fosse maior.”		
Comercial 9									Existe sentimento de valorização pela empresa	“No meu caso concreto, era impossível não me sentir valorizado.”
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12					“					
Comercial 13									“	
Frequências	02		03		02		01		02	

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-V

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11	Ausência de plano de carreira	"...as pessoas parecem não se preocupar muito em saber o que é que os funcionários gostariam de estar a fazer a médio e longo prazo."	Intercâmbio pessoal deficitário	"O intercâmbio que existia antes...quase desapareceu."						
Comercial 12					Progressão na carreira não satisfatória	"...estava à espera de um pouco mais. Tanto em termos de evolução de carreira..."				
Comercial 13										
Frequências	01		01		01					

Categoria: Informações relevantes para o trabalho/ Função-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Há acesso às informações relevantes para a função		Informações não chegam em tempo útil	"Quando a informação chega, já passou o timming."						
Comercial 2	"	"...em termos muito gerais, tenho acesso às informações principais que me permitem realizar bem o meu trabalho."			Departamento médico colaborante e activo	"O departamento médico está mais completo e mais activo, o que facilita em termos de reuniões clínicas, ensaios clínicos e pesquisas bibliográficas."	Marketing pouco interventivo e/ou pouco ouvinte	"...nós, que estamos na rua, poderiamos ser uma ponte valiosa entre a rua-o médico-e o marketing."		
Comercial 3			"						Não há acesso às informações relevantes para a função	
Comercial 4	"		"		"					
Comercial 5									"	
Comercial 6	"									
Comercial 7					"		"		"	
Comercial 8	"		"							

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9									"	"Não. Claramente, não tenho. Fazia-me falta ter um instrumento informático...que eu acho que é precioso para quem exerce a minha função."
Comercial 10			"						"	
Comercial 11	"									
Comercial 12	"									
Comercial 13	"									
Frequências	08		05		03		02		05	

Categoria: Informações relevantes para o trabalho/ Função-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Ocultação de informação/ Falhas na comunicação	"Há coisas que nos são realmente e totalmente omitidas..."	Cálculo de objectivos questionável	"...é comum que só depois das pessoas reclamarem lhes seja explicado de que modo os objectivos são calculados..."						
Comercial 4					Informação dos produtos vs concorrência	"...a empresa... vai dando sempre os *updates* de como está a *performance* dos nossos produtos no mercado e como é que está o comportamento da concorrência."	Acesso a materiais científicos e outros instrumentos de trabalho	"...também nos dá materiais científicos e outros instrumentos de trabalho..."	Formação científica e/ou técnica adequada	"...também nos é dada a formação científica necessária."
Comercial 5			"							
Comercial 6							"		"	
Comercial 7	"						"			
Comercial 8	"						"			
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11							"		"	

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12							"		"	
Comercial 13										
Frequências	04				01		06		04	

Instituto Superior de Tecnologia Aplicada
BIBLIOTECA

Categoria: Informações relevantes para o trabalho/ Função-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Conhecimento da estratégia de marketing	"...no que diz respeito a planos de marketing,... as coisas têm funcionado mais ou menos bem..."								
Comercial 5			Escassez de material científico/ instrumentos de trabalho	"Amanhã, por exemplo, vou ter uma reunião relativamente à qual já me foi dito que não esperasse trabalhos novos."	Falta de dinamismo/ proactividade da empresa	"...a empresa poderia fazer uma série de acções para que os clientes se sintam mais próximos...e neste âmbito há ainda imensa coisa que falta porque as pessoas não estão viradas para aí."				
Comercial 6	"									
Comercial 7							Intranet como fonte de informação	"O site da intranet, acaba por permitir que estejamos mais bem informados."		

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 8										
Comercial 9			"							
Comercial 10										
Comercial 11	"									
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	03		02		01		01			

Categoria: Datas comemorativas/ Ocasiões especiais- I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Festa de Natal para funcionários e famílias		SMS´s alusivos a datas especiais	"Em certas ocasiões especiais...costumam enviar-nos uma mensagem alusiva, para o telemóvel."	Envio de SMS´s mecênico e standartizado	"As mulheres que receberam a mensagem certamente ficaram agradadas, mas os homens que também a receberam... perceberam a falsidade da atitude."				
Comercial 2	"						Comemoração de determinadas datas, só com pessoal interno	"Fazem churrascos de Verão, e mais uma vez vão sempre os de dentro!"		
Comercial 3	"	"O almoço de Natal é dirigido a toda a empresa."							Prendas de Natal para os filhos dos funcionários	"...almoço de Natal... Neste são dadas prendas aos filhos dos funcionários."
Comercial 4	"						"			
Comercial 5	"						"			
Comercial 6	"		"							
Comercial 7	"									
Comercial 8	"		"		"		"			
Comercial 9										
Comercial 10	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11	"									
Comercial 12	"		"							
Comercial 13	"									
Frequências	12		04		02		04		01	

Categoria: Datas comemorativas/ Ocasiões especiais- II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Não participação na festa de Natal	"A festa de Natal, embora eu nunca lá tenha ido."								
Comercial 2										
Comercial 3	"		Jantares nas reuniões de ciclo/ trimestrais	"Na equipa do sistema nervoso central, existe muito a tradição dos jantares nas reuniões de ciclo."	Almoço da Páscoa da equipa	"Na minha equipa em concreto, fazemos normalmente um almoço de Páscoa..."	Almoço de Natal da equipa	"...fazemos normalmente um almoço...de Natal..."	Almoço de Verão de equipa	"Quando alguém vai de férias, no Verão, normalmente juntamos a equipa toda vamos almoçar."
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	03		01		01		01		01	

Categoria: Datas comemorativas/ Ocasiões especiais- III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5	Reunião/ Viagem anual da empresa	"De vez em quando,... temos muito dinheirinho para ir passar uns dois dias lá fora."	Presença na festa de Natal	"Mas no último almoço eu fui, e até achei giro."						
Comercial 6					Prenda de aniversário	"...a prenda que me oferecem no meu aniversário..."	Comemorações internas da equipa	"...dentro da própria equipa, existem por vezes certas ocasiões que comemoramos entre nós..."		
Comercial 7					"				Envolvimento em actividades desportivas	"A empresa envolve-me em tudo o que são actividades desportivas."
Comercial 8	"				"					
Comercial 9	"				"					
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12	"		"		"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13			"							
Frequências	04		03		05		01		01	

Categoria: Características positivas da empresa-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Festa de Natal	"Vou pegar já no exemplo da Festa de Natal."	Compensações e benefícios							
Comercial 2							Apoio à formação externa	"...a empresa deu-me a oportunidade de estar a frequentar gratuitamente o curso de inglês."	Vanguarda/ Investigação/ Variedade de produtos, serviços e áreas	"Temos tido novos produtos para lançar."
Comercial 3										
Comercial 4			"	"Penso que também é importante referir as condições que a própria empresa nos oferece."						
Comercial 5			"		Treino/ Formação interna	"Eu acho que a empresa melhorou no treino de vendas durante a visita médica."				
Comercial 6			"						"	
Comercial 7									"	
Comercial 8										
Comercial 9			"						"	

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10			"							
Comercial 11					"		"			
Comercial 12			"						"	
Comercial 13									"	
Frequências	01		07		02		02		06	

Categoria: Características positivas da empresa-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Imagem/ Carisma/ Utilidade da empresa		Orientação para o cliente	"Tem uma filosofia orientada para o cliente..."	Investimento na segurança	"...investe nas nossas condições de sgurança."				
Comercial 3							Espírito de equipa/ Boas relações interpessoais	"Relativamente às coisas positivas, e no meu caso concreto, realço o espírito de equipa."		
Comercial 4	"	"Sinto orgulho pelo facto de trabalhar numa multinacional conhecida e bem posicionada no mercado..."	"				"		Liberdade para expressar opiniões	"...é uma empresa descontraída, em que as pessoas manifestar a sua opinião e dizer aquilo que pensam."
Comercial 5					"		"			
Comercial 6										
Comercial 7	"						"			
Comercial 8										
Comercial 9	"						"			
Comercial 10	"									
Comercial 11	"				"					
Comercial 12	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	"									
Frequências	08		02		03		05		01	

Categoria: Características positivas da empresa-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Apoio por parte da chefia	"Tenho um chefe que é uma pessoa acessível."	Reunião anual como propiciadora de relações interpessoais	"Nesta reunião existem uma série de actividades... que permitem que as pessoas tenham oportunidade de estar juntas e conhecer-se melhor."						
Comercial 5					Novas tecnologias: a informática	"A empresa...pode melhorar imenso e acho que está a melhorar em termos tecnológicos e informáticos."				
Comercial 6										
Comercial 7										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 8							Organização/ Procedimentos/ Regras	"A empresa tem tido uma preocupação em criar regras para que as coisas sejam todas feitas da mesma forma."		
Comercial 9									Dinamismo interno/ Rotatividade	"...empresa altamente dinâmica e onde as funções não sejam eternas e onde haja uma grande rotatividade de pessoas e funções."
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13							"			
Frequências	02		01		01		02		01	

Categoria: Características positivas da empresa-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9	Perspectivas de carreira	"Agrada-me saber que se as coisas correrem bem...existem perspectivas de carreira..."								
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12			Capital humano	"A...tem pessoas com muito valor, dedicação e amor à camisola."						
Comercial 13										
Frequências	01		01							

Categoria: Características da empresa a melhorar-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Dissolução de benefícios	"...o facto de não termos opção de compra da viatura pelo seu valor residual representa a dissolução de um benefício..."	Reuniões de ciclo marcadas com maior antecedência	"A melhorar: as reuniões de ciclo serem marcadas com mais antecedência..."						
Comercial 2					Premiações duvidosas/ Lobbys	"Em primeiro lugar, premiar quem merece."	Melhorar a comunicação	"Por outro lado, devia haver uma melhor informação corrente."	Maior participação/ Auscultação dos funcionários	"As pessoas deveriam, também, poder ser mais participativas e dar a sua opinião."
Comercial 3					"		"			
Comercial 4					"					
Comercial 5										
Comercial 6							"		"	
Comercial 7					"		"			
Comercial 8							"			
Comercial 9										
Comercial 10							"		"	
Comercial 11							"			
Comercial 12									"	
Comercial 13							"			
Frequências	01		01		04		08		04	

Categoria: Características da empresa a melhorar-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Hierarquia muito pesada/ Burocracia	"Sinto que... a hierarquia é demasiado pesada."								
Comercial 3	"		Desorganização	"Na minha empresa, existe ainda uma grande desorganização."						
Comercial 4							Disparidades salariais para a mesma função	"Outro aspecto...tem a ver com o facto de existirem grandes disparidades salariais dentro de uma mesma equipa."	Desrespeito pelos direitos dos trabalhadores	"...pressão... exercida sobre as pessoas para que não gozem ou gozem o mínimo possível os dias de compensação..."
Comercial 5	"						"		"	
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8					Cálculo de objectivos/ Atribuição de prémios	"Outro aspecto importante, tem a ver com o arredondamento dos objectivos."				
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11	"				"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	04		01		02		02		02	

Categoria: Características da empresa a melhorar-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5	Falta de orientação para o cliente externo	"...uma das características negativas tem a ver com a falta de atenção para com o cliente externo..."	Falta de humanização	"...antigamente, "eles" eram mais humanos do que são hoje."	Formação científica interna deficitária	"A formação é demasiado rápida e insuficiente!"				
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8							Contactar o director geral, após acidente/ incidente de viação	"Outro aspecto que eu abolia, era ter que telefonar ao director geral cada vez que temos um acidente		
Comercial 9									Instrumentos de trabalho insuficientes	"...a base de dados... é a única questão que eu acho que poderia fazer alguma diferença no meu dia-a-dia."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10			“							
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		02		01		01		01	

Categoria: Características da empresa a melhorar-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4			Pouco tempo para a vida pessoal							
Comercial 5										
Comercial 6			"							
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11	Instabilidade interna/ Rotatividade	"Outra coisa má, é este novo sistema de rotação de pessoas."								
Comercial 12			"	"Não estamos com a família, com os amigos, ou não estamos a fazer o que nos dá prazer."						
Comercial 13					Fomentação de relações escassa	"...a empresa tem proporcionado poucas oprtunidades de as pessoas se conhecerem melhor e trabalharem relações."				

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Frequências	01		03							

Categoria: Equipamentos de segurança da viatura-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Desconhecimento dos equipamentos de segurança	"Não conheço os equipamentos de segurança de série que o carro traz."								
Comercial 2			Air-bags	"Tem air-bags..."	Faróis de nevoeiro	"...faróis de nevoiro..."	Cintos de segurança com pré-tensores	"...os cintos de segurança com pré-tensores..."	ESP (Estabilização da viatura)	"...o ESP..."
Comercial 3			"		"				"	
Comercial 4			"						"	
Comercial 5			"						"	
Comercial 6			"							
Comercial 7			"						"	
Comercial 8			"		"				"	
Comercial 9			"		"		"		"	
Comercial 10			"				"		"	
Comercial 11			"				"		"	
Comercial 12					"				"	
Comercial 13			"						"	
Frequências	01		11		05		04		11	

Categoria: Equipamentos de segurança da viatura-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Triângulo de sinalização	"...o triângulo de sinalização..."	Extintor	"...e o extintor."						
Comercial 3					Sistema de travagem ABS	"...o sistema de travagem ABS..."				
Comercial 4			"		"		Viatura recente	"Nós temos uma viatura recente, o que por si só nos oferece uma segurança adicional."	Desconhecimento de como utilizar o extintor	"...até hoje, nunca ninguém nos tenha explicado de que modo o extintor funciona..."
Comercial 5			"		"					
Comercial 6					"					
Comercial 7					"					
Comercial 8					"					
Comercial 9					"					
Comercial 10					"					
Comercial 11	"		"		"					
Comercial 12			"		"					
Comercial 13					"					
Frequências	02		05		11		01		01	

Categoria: Equipamentos de segurança da viatura-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Caixa de primeiros socorros									
Comercial 4										
Comercial 5	"	"...e uma caixinha de primeiros socorros!"	Direcção assistida							
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10							O próprio condutor	"...e Eu! Eu sou o melhor mecanismo de segurança que o carro tem!"		
Comercial 11	"									
Comercial 12			"	"A própria direcção é assistida, mas é progressiva."						
Comercial 13					Possibilidade de trocar regularmente pneus	"Temos também a possibilidade de mudar de pneus de forma regular..."				
Frequências	03		02		01		01			

Categoria: Revisão da viatura-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Viatura solicita, com sinal de aviso	"O carro avisa quando chega a altura de fazer a revisão."	Revisões a cada 30000 quilómetros		Revisão em oficina da Volkswagen	"A revisão deve ser feita por uma oficina da Volkswagen."				
Comercial 2	"		"		"					
Comercial 3			"	"Neste caso, de 30 em 30000 quilómetros."	"					
Comercial 4	"		"		"					
Comercial 5			"		"					
Comercial 6			"		"					
Comercial 7	"		"		"					
Comercial 8			"		"					
Comercial 9	"				"					
Comercial 10	"		"		"					
Comercial 11	"		"		"					
Comercial 12	"		"		"					
Comercial 13	"		"		"					
Frequências	09		12		13					

Categoria: Condições da viatura-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Viatura oferece boas condições gerais									
Comercial 2	"		Viatura estável, com boa capacidade de resposta	"É um carro estável...que responde bem..."	Condução agradável	"É um carro... com uma boa condução..."	Espaço/ tamanho da bagageira como handicap	"O único problema do carro, é o tamanho do porta-bagagens."		
Comercial 3	"	"...as condições gerais actuais são boas, óptimas."								
Comercial 4	"								Viatura recente	"Trata-se de um veículo novo..."
Comercial 5							"			
Comercial 6	"						"			
Comercial 7	"						"			
Comercial 8	"									
Comercial 9	"		"							
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"						"			
Comercial 13	"		"		"					
Frequências	12		03		02		05		01	

Categoria: Condições da viatura-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Viatura confortável	"...tem todas as condições em termos de conforto..."								
Comercial 3										
Comercial 4	"		Boas condições de segurança	"...apresenta boas condições em termos de segurança..."						
Comercial 5					Anomalias mecânicas presentes	"...o carro tem apresentado um som estranho..."				
Comercial 6	"									
Comercial 7										
Comercial 8	"		"							
Comercial 9			"							
Comercial 10	"		"							
Comercial 11										
Comercial 12	"		"							
Comercial 13			"							
Frequências	06		06		01					

Categoria: "Job Demands"- Exigências da função-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Produtividade/ Resultados									
Comercial 2	"									
Comercial 3	"	"Acima de tudo, a empresa espera que eu venda."	Criatividade	"...tenho que ser criativa..."	Dinamismo	"A empresa exige...que seja uma pessoa dinâmica..."	Capacidade de adaptação	"...que me consiga adaptar facilmente a todas as mudanças..."	Conhecimentos científicos	"Cientificamente, também me é exigido que tenha uma boa "bagagem"..."
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"								"	
Comercial 13	"									
Frequências	13		01		01		01		02	

Categoria: "Job Demands"-Exigências da função-II

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Número de visitas médicas	"...é previlegiado... o número de médicos que nós visitamos por dia..."	Sessões clínicas com médicos	"...é previlegiado... o número de reuniões que nós organizamos com os médicos..."	Almoços/ Jantares com médicos	"..é previlegiado... o número de almoços e jantares que fazemos com os médicos."				
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		01		01					

Categoria: A empresa e as regras para a segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Desconhecimento de regras definidas pela empresa	"Nunca tive noção de que a empresa exigisse o que quer que fosse."								
Comercial 2			Telemóvel proibído durante a condução	"...a empresa proíbe a utilização de telemóvel aquando da condução..."	Contactar director geral, mediante envolvimento num acidente/ incidente de viação	"Temos ainda de telefonar ao director geral da empresa, sempre que estamos envolvidos num acidente de viação."				
Comercial 3			"				Viaturas com equipamentos de segurança obrigatórios	"...a *internacional* obriga... a que os carros que nos são dados tenham determinadas características:... ABS, air-bag e ar condicionado."	Declaração amigável obrigatória na viatura	"...temos que andar sempre com uma declaração amigável no carro..."
Comercial 4			"							
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7			"		"					
Comercial 8			"		"					
Comercial 9										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10			"		"					
Comercial 11			"		"					
Comercial 12			"		"					
Comercial 13			"							
									01	
Frequências	01		09		06		01			

Categoria: A empresa e as regras para a segurança rodoviária-II

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Condução comentada escrita anual	"...o meu anterior supervisor fez uma avaliação da minha condução."	Caixa de primeiros socorros na viatura	"...somos obrigados a andar com uma caixa de primeiros socorros no porta-bagagens."						
Comercial 4										
Comercial 5					Auditorias de condução para novos funcionários	"...um e-mail, dizendo que as pessoas que entrassem de novo na empresa iriam fazer um exame de condução."				
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8							Colete retro-reflector obrigatório	"...somos obrigados a usar colete retro-reflector."		
Comercial 9					"					
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13										
Frequências	02		01		02		01			

Categoria: A empresa e a formação para a segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Cursos de "Condução Defensiva"	"Que eu me recorde neste momento, os cursos de "Condução Defensiva"."								
Comercial 2	"				E-mails contendo conselhos e informações		Curso de "Correcção de Sinistros"	"...tive um curso de "Correcção de Sinistros", já que tive um acidente..."		
Comercial 3	"		Cd-room´s interactivos para auto-formação	"..uma vez também me mandaram para casa uns cd-room´s muito lindos em que se viam umas crianças a ser atropeladas."						
Comercial 4	"						"			
Comercial 5	"						"			
Comercial 6	"		"		"	"A empresa dá-nos informações acerca da sinistralidade dentro da empresa, de que modo...ela pode ser evitada."				

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 7	"								Segurança rodoviária na intranet	"A intranet da empresa tem também um espaço próprio, onde sensibiliza e informa para estas questões da segurança na estrada."
Comercial 8	"				"		"			
Comercial 9	"				"					
Comercial 10	"				"		"			
Comercial 11	"						"			
Comercial 12	"				"					
Comercial 13	"				"		"			
Frequências	13		02		07		07		01	

Categoria: A empresa e a formação para a segurança rodoviária-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4			Cursos de "Condução Avançada"							
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	Questionários sobre segurança rodoviária	"Recentemente, têm-nos também enviado por e-mail questionários acerca de segurança rodoviária."								
Comercial 9			"	"...os cursos de "Condução Avançada"."						
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		02							

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2									Empresa com postura mais proactiva	"A empresa, principalmente nos últimos tempos, tem-nos vindo a alertar para as questões da segurança rodoviária."
Comercial 3	Grupo de trabalho para a segurança rodoviária pouco interventivo	"...na empresa existe um grupo que deveria tratar destas questões da segurança rodoviária. Mas no meu dia-a-dia, sinto muito pouco a sua existência."	Desconhecimento do manuseamento da caixa de primeiros socorros	"...as instruções estão todas em alemão e eu não percebo nada de alemão!"	Chefias não dão exemplos de segurança					
Comercial 4										
Comercial 5					"					
Comercial 6										
Comercial 7					"	"O próprio director geral se gaba de fazer Lisboa-Madrid em contra-relógio!"				

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
									"	
Comercial 8									"	
Comercial 9										
Comercial 10							Continua-se a conduzir e a falar ao telemóvel	"Se cada vez que nos telefonassem nós parássemos o carro para "falar ao telemóvel, praticamente não trabalhávamos."	"	
Comercial 11									"	
Comercial 12									"	
Comercial 13										
Frequências	01		01		03		01		06	

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1					Maior regularidade para os cursos de "Condução Defensiva"		Relevância dos cursos de "Condução Defensiva"	"Os cursos de "Condução Defensiva" são efectivamente implementados e são importantes."	Os cursos de "Condução Defensiva" são diferentes da prática/ das necessidades	"...no dia-a-dia, nunca me confrontei com as situações que foram simuladas."
Comercial 2	Contactar o director geral é repressivo e/ou contraproducente		Informações enviadas por e-mail são positivas, construtivas/ pedagógicas				"			
Comercial 3					"				"	
Comercial 4					"		"			
Comercial 5					"		"			
Comercial 6			"		"					
Comercial 7	"								"	
Comercial 8	"	"...quando chegamos à parte repressiva da questão (ter de telefonar ao director geral sempre que há um acidente), as coisas tornam-se muito desagradáveis."	"	"Devia-se pensar nas coisas de forma positiva e construtiva, que é o que se tem feito via e-mail..."						
Comercial 9							"			

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10	"		"		"	"...os cursos de "Condução Defensiva" , que eu penso que poderiam ter uma maior regularidade."				
Comercial 11							"			
Comercial 12			"		"		"			
Comercial 13					"		"			
Frequências	04		05		08		08		03	

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2			É importante proibir o telemóvel durante a condução	"A proibição da utilização do telemóvel é uma medida importante..."						
Comercial 3			"		A caixa de primeiros socorros não é fundamental	"Relativamente à caixa de primeiros socorros, não a considero fundamental..."				
Comercial 4							Cursos de "Condução Defensiva", com diferentes módulos de formação	"...ao invés de serem sempre iguais, incluírem diferentes módulos de formação."		
Comercial 5	Os cursos de "Correcção de Sinistros" são castigadores	"...o facto de as pessoas que tiveram acidentes terem de voltar a repetir o curso...leva a que este seja visto como um frete."								
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9									A auditoria de condução contribui para a consciencialização	"É engraçado porque nos dá uma perspectiva dos nossos hábitos de condução..."
Comercial 10										
Comercial 11	"									
Comercial 12			"							
Comercial 13										
Frequências	02		03		01		01		01	

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2			Os cursos de "Correcção de Sinistros" nem sempre fazem sentido	"Quanto aos curso de "Correcção de Sinistros" em que participei, penso que não fez sentido porque o acidente não foi da minha responsabilidade e não era evitável."						
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5	A pedagogia/ envolvimento/ consciencialização funcionam melhor que a repressão									
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	"		"							
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11	"	"Penso que as coisas deveriam ser feitas mais numa perspectiva pedagógica, do que de repressão."								

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12										
Comercial 13					Os cursos de "Correcção de Sinistros" são relevantes	"...os cursos de "Correcção de Sinistros" são importantes, são valiosos..."				
Frequências	04		02		01					

Categoria: A avaliação de desempenho-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Vendas/ Cumprimento de objectivos		Média de visitas médicas	"...a média de visitas..."	Número de jantares/ almoços com clientes	"...o número de jantares e almoços com clientes..."	Parâmetros qualitativos		Número de sessões clínicas com clientes	"...sessões clínicas realizadas..."
Comercial 2	"		"		"		"	"...e aspectos mais qualitativos- iniciativa, espírito de equipa, motivação, integridade, criatividade..."	"	
Comercial 3	"	"...até agora, a minha avaliação de desempenho contempla maioritariamente vendas e cumprimento de objectivos..."	"		"		"		"	
Comercial 4	"		"		"		"		"	
Comercial 5	"		"		"		"		"	
Comercial 6	"									
Comercial 7	"		"		"		"		"	
Comercial 8	"						"			
Comercial 9	"		"		"		"		"	
Comercial 10	"		"		"		"		"	
Comercial 11	"									
Comercial 12	"						"			

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	"		"		"		"		"	
Frequências	13		09		09		11		09	

Categoria: Avaliação de desempenho-II

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1	Ausência de indicadores de segurança rodoviária	"Aspectos de segurança rodoviária, não me recordo de os ter visto descritos."								
Comercial 2	"									
Comercial 3	"									
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"									
Comercial 13	"									
Frequências	13									

Categoria: Investigação de acidentes de viação-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Não existem sistemas de investigação de acidentes de viação									
Comercial 2	"									
Comercial 3	"	"Que eu saiba, não existe nada institucionalizado nesse sentido."	Preenchimento da declaração amigável	"...tive um acidente sem culpa e a única coisa que me pediram foi para preencher a declaração amigável para dar entrada na seguradora."						
Comercial 4	"		"		Preenchimento de um questionário/ relatório interno genérico, relativo ao acidente	"...tive um acidente...e...eu tive que...preencher um breve questionário de uma página."				
Comercial 5	"						Apresentação de estatísticas relativas aos acidentes rodoviários	"...a empresa limita-se a apresentar resultados. Ou seja, as estatísticas dos acidentes."		

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 6	"									
Comercial 7	"						"			
Comercial 8	"									
Comercial 9	"									
Comercial 10	"		"		"					
Comercial 11	"									
Comercial 12	"				"					
Comercial 13	"									
Frequências	13		03		03		02			

Categoria: Mais-valia da organização para a segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Cursos de "Condução Defensiva"									
Comercial 2	"		Cursos de "Correcção de Sinistros"	"...os cursos de "Correcção de Sinistros" parecem-me importantes para relembrar determinados aspectos."						
Comercial 3					Segurança rodoviária não é uma preocupação real/ prioritária	"...eu não sinto que esse aspecto seja uma preocupação real para a empresa."				
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7							Viatura/ Frota atribuída pela empresa	"...as características mais importantes têm a ver com a própria viatura que nos é atribuída."		
Comercial 8			"							
Comercial 9										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 10	"	"...pessoalmente, penso que os cursos de "Condução Defensiva"são muito úteis."								
Comercial 11					"					
Comercial 12	"						"			
Comercial 13	"									
Frequências	08		02		02		02			

Categoria: Mais-valia da organização para a segurança rodoviária-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	Enfatizar o cumprimento dos limites de velocidade	"...é importante a preocupação que a empresa tem manifesto para que nós cumpramos os limites de velocidade."	Telemóvel proibido durante a condução	"...não utilizar o telemóvel durante a condução, é também importante."						
Comercial 9					Abordagens de formação originais	"...formação diferente daquela que é habitual noutros locais (auditoria, curso de "Condução Defensiva", informação via e-mail...)	Segurança rodoviária é uma preocupação real e consciente	"O aspecto mais relevante é... a pessoa sentir que isso é uma preocupação que existe dentro da companhia."		
Comercial 10										
Comercial 11										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12									Empresa com postura mais proactiva, recentemente	"Nos últimos tempos, a empresa parece-me preocupar-se mais com esta questão da segurança rodoviária..."
Comercial 13										
Frequências	01		01		01		01		01	

Categoria: Mais-valia da organização para a segurança rodoviária-III

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12	Informações/ E-mails	"A companhia tem...comunicado mais sobre a segurança rodoviária... Tenho recebido mais e-mails..."								
Comercial 13	"									
Frequências	02									

Categoria: Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Sentimento de esclarecimento relativamente à segurança rodoviária	"Para o meu dia-a-dia,... não sinto nem nunca senti necessidade de saber muito mais do que sei acerca da segurança rodoviária."								
Comercial 2	"									
Comercial 3	"		A maioria dos conhecimentos não são ministrados pela empresa	"Grande parte daquilo que sei, não é pela empresa."						
Comercial 4	"				Empresa com papel importante na formação	"Exemplo disso, é o que podemos aprender com os cursos de "Condução Defensiva"."				
Comercial 5	"									
Comercial 6					"		Sentimento de esclarecimento insuficiente sobre segurança rodoviária	"Noto perfeitamente que me falha muita coisa."	Dúvidas relativas ao novo código	"Por exemplo, em relação ao novo código."
Comercial 7	"									
Comercial 8	"				"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9	"									
Comercial 10	"				"					
Comercial 11	"		"		"					
Comercial 12	"									
Comercial 13	"				"					
Frequências	12		02		06		01		01	

Categoria: Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3			Utilidade dos meios de comunicação social							
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7			"	"Eu sou assinante da Automotor, onde para além de questões técnicas, também se falam de questões de segurança."						
Comercial 8										
Comercial 9	A busca de informação pelo próprio	"A empresa faculta-me informação, mas eu também sou um pouco auto-didacta."	"		O dia-a-dia como professor	"Como nós andamos muito na estrada, temos um "update" constante."				
Comercial 10	"		"							
Comercial 11	"									
Comercial 12										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13										
Frequências	03		04		01					

Categoria: Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	O próprio não reflecte acerca do tema	"Não costumo pensar muito neste aspecto da segurança rodoviária..."	O próprio não expressa opiniões sobre o tema	"...não há ninguém a quem eu alguma vez tenha expressado opiniões relativamente a este tema."						
Comercial 2			"		O próprio reflecte acerca do tema	"Costumo pensar acerca destes aspectos relacionados com a segurança rodoviária."				
Comercial 3			"		"		A empresa não solicita opiniões aos funcionários	"Até porque nunca ninguém me perguntou."		
Comercial 4	"		"				"			
Comercial 5			"				"			
Comercial 6			"		"					
Comercial 7					"				Comentários com os colegas	"...há a tendência de comentar com os meus colegas."
Comercial 8	"		"							
Comercial 9			"							
Comercial 10	"		"				"			
Comercial 11	"		"							
Comercial 12			"							

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	“		“							
Frequências	06		12		04		04		01	

Categoria: Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1			A condução é pouco valorizada							
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7	Comentários com a chefia	"...quando eu achava que o diâmetro dos meus pneus representava um problema, falava...com o meu chefe..."								
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10			"	"...a condução é, sem dúvida, algo muito importante, só que nós não a valorizamos."						
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	01		02							

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária		O próprio não participa em reuniões de segurança internas	"Mas eu, nunca fui tido nem achado para estas reuniões."	Desconhecimento dos critérios para a selecção dos participantes	"Não sei se as pessoas que participam nesse grupo têm alguma característica particular..."				
Comercial 2	"		"		"		A equipa é constituída por pessoas das diferentes empresas do grupo	"Normalmente, é constituído por pessoas das diferentes empresas do grupo..."	A equipa funciona com mandato	"Existe uma comissão...com um mandato de *x* em *x* tempo, e depois muda."
Comercial 3	"		"		"		"			
Comercial 4	"	"Existe um grupo específico orientado para estas questões da segurança rodoviária..."	"				"		"	
Comercial 5	"		"				"			
Comercial 6	"		"		"					
Comercial 7	"		"		"					
Comercial 8	"		"		"					
Comercial 9	"		"		"					
Comercial 10	"		"		"					
Comercial 11	"		"							
Comercial 12	"		"		"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	"		"		"					
Frequências	13		13		10		04		02	

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa	"Também não sei quem as convoca."								
Comercial 3	"		Não há feedback das reuniões da equipa	"...não temos feedback do que lá se passa."						
Comercial 4										
Comercial 5			"							
Comercial 6	"				Não há reuniões/ plenários sobre segurança rodoviária para os funcionários	"Outro tipo de reuniões sobre segurança rodoviária, envolvendo demais funcionários da empresa, não têm existido."	Desconhecimento dos elementos que participam nas reuniões da equipa	"...não sei bem quem é que constitui este grupo..."		
Comercial 7	"				"		"			
Comercial 8			"		"		"		Fala-se de segurança rodoviária em reuniões de ciclo trimestrais	"Reuniões que foquem a questão da segurança rodoviária e nos envolvam, só nalgumas reuniões de ciclo..."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9					"					
Comercial 10	"				"				"	
Comercial 11	"				"		"			
Comercial 12	"				"		"			
Comercial 13	"						"			
Frequências	08		03		07		06		02	

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-III

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	Desconhecimento da periodicidade com que a equipa se reúne	"...mas não sei com que periodicidade se encontram..."								
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"									
Comercial 13	"									
Frequências	05									

Categoria: Relacionamento com a supervisão-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Relacionamento positivo e saudável com a supervisão						A pessoa trabalha sob supervisão de outrém			
Comercial 2	"		Liberdade para expressar opiniões/ Espírito crítico	"Eu posso dizer tudo aquilo que penso ao meu supervisor..."			"			
Comercial 3	"				O supervisor promove a autonomia	"Não é uma pessoa que interfira muito com o nosso trabalho. Dá-nos uma determinada liberdade..."	"		O supervisor é faccioso	"É uma pessoa cujas preferências dentro da equipa são notórias."
Comercial 4	"						"	"Sim, trabalho sob supervisão de outrém."		
Comercial 5	"		"				"			
Comercial 6	"		"				"			
Comercial 7	"						"			
Comercial 8	"		"				"			
Comercial 9	"						"			
Comercial 10	"						"			
Comercial 11	"	"O relacionamento é bom e as coisas funcionam bem."					"			

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12	“						“			
Comercial 13	“						“			
Frequências	13		04		01		13		01	

Categoria: Relacionamento com a supervisão-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	O supervisor é pouco assertivo	"...o meu supervisor nem sempre é uma pessoa muito assertiva..."	O supervisor também é um amigo	"...bom amigo e companheiro..."	Supervisor com dificuldade em ouvir e acatar opiniões	"...por vezes tem dificuldade em ouvir e acatar as opiniões dos outros."				
Comercial 5							A supervisão bloqueia a informação	"...em termos hierárquicos, muitas vezes as coisas ficam ao nível dele."	Supervisor como figura de apoio	
Comercial 6									"	
Comercial 7									"	
Comercial 8			"							
Comercial 9										
Comercial 10			"						"	
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13									"	"...está sempre disponível para me ajudar quando é necessário."
Frequências	01		01		01		01		05	

Categoria: Relacionamento com a supervisão-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13	O supervisor preocupa-se com o indivíduo	"É uma pessoa que se preocupa comigo..."	O supervisor defende a equipa	"...é uma pessoa que acredita em nós...e que nos defende defende muito, dentro e fora da empresa."						
Frequências	01		01							

Categoria: A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	O supervisor não elogia a condução		Como está tudo bem, não há comentários							
Comercial 2	"									
Comercial 3	"	"Das vezes em que ele vai comigo, não me costuma elogiar pelo facto de cumprir regras de segurança rodoviária."			O supervisor não critica negativamente a condução	"Também não costuma fazer críticas à minha condução."				
Comercial 4	"									
Comercial 5									O supervisor elogia a condução	"Diz que devo ser das poucas pessoas que acendem as luzes quando estão num parque subterrâneo."
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8									"	
Comercial 9	"				"					
Comercial 10							As críticas são mais comuns que os elogios		"	
Comercial 11	"				"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12	"									
Comercial 13	"		"	"Não é muito comum o meu supervisor fazer comentários à minha condução, porque as coisas correm dentro da normalidade."			"	"Ele costuma chamar-me a atenção...Elogios, não é tão comum."		
Frequências	10		02		03		02		03	

Categoria: A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança na estrada-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	Existem outras preocupações, acima da segurança rodoviária	"...quando ele vai ao lado, a cabeça por vezes deve ir a pensar noutras coisas: trabalho..."								
Comercial 7			O supervisor fala para criticar/chamar a atenção	"É capaz de me dizer alguma coisa, mas é se eu fizer uma manobra perigosa."						
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10			"							
Comercial 11										
Comercial 12	"									
Comercial 13			"							
Frequências	02		03							

Categoria: A familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1			Funcionário desconhece as informações de que o supervisor dispõe	"Não sei. O curso de "Condução Defensiva" que eu fiz, foi já anterior ao início da sua supervisão."						
Comercial 2	Supervisor conhece a formação dada pela empresa	"Sim, conhece a formação que é ministrada pela empresa."								
Comercial 3	"				Possíveis formações extra-empresa não são tema de conversa					
Comercial 4	"				"	"Nunca me perguntou por outro tipo de formações que eu pudesse ter feito. Este não é um tema de conversa."				
Comercial 5	"				"					
Comercial 6	"				"					
Comercial 7	"									
Comercial 8	"				"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 9			"							
Comercial 10	"									
Comercial 11	"				"					
Comercial 12	"									
Comercial 13	"									
Frequências	11		02		06					

Categoria: A supervisão e o interesse pela segurança rodoviária

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Supervisor demonstra pouco/ nenhum interesse pelo tema		A segurança rodoviária não é tema de conversa	"Como tema de conversa,... não é um aspecto muito debatido entre nós."					Não se aflorou o assunto, porque não houve acidentes	
Comercial 2					O supervisor demonstra interesse pelo tema	"...ele alerta-me para certas situações, como é o caso da utilização do telemóvel durante a condução."				
Comercial 3					"					
Comercial 4	"	"...neste momento, não o acho verdadeiramente preocupado com o tema da segurança rodoviária."								
Comercial 5	"									
Comercial 6							As vendas são mais importantes que a segurança rodoviária	"Penso que o meu supervisor se preocupa um pouco mais com as vendas e o cumprimento de objectivos."		

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 7					"		"			
Comercial 8					"					
Comercial 9			"							
Comercial 10	"						"			
Comercial 11			"							
Comercial 12							"			
Comercial 13			"				"		"	"As situações más não acontecem. Se não acontecem, porque é que nós vamos falar disso?"
Frequências	04		04		04		05		02	

Categoria: Relacionamento com a equipa de trabalho-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	O indivíduo trabalha em equipa		Bom relacionamento/ ambiente na equipa	"O relacionamento é muito saudável..."	Realização de acções conjuntas	"...fazemos uma série de iniciativas em conjunto..."				
Comercial 2	"		"		"		Frontalidade/ Espaço para comunicar			
Comercial 3	"		"				"	"...mesmo quando há coisas menos boas,... há à-vontade suficiente para dizer: "Olha, fizeste-me isto e eu não gostei!"."		
Comercial 4	"	"Somos uma equipa de 5 pessoas."	"		"					
Comercial 5	"		"		"		"			
Comercial 6	"								Não há coesão/ Espírito de equipa	"Não se trata de uma equipa muito coesa..."
Comercial 7	"								"	
Comercial 8	"		"		"					
Comercial 9	"		"							
Comercial 10	"		"							
Comercial 11	"		"							

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 12	"		"							
Comercial 13	"		"							
Frequências	13		11		05		03		02	

Categoria: Relacionamento com a equipa de trabalho-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	Relações de amizade na equipa	"...dentro da equipa já há amizades."								
Comercial 4	"		A equipa tem um elemento destabilizador	"...há um elemento na equipa que é um bocado aglutinador e destabilizador."						
Comercial 5										
Comercial 6					Os colegas ocultam conhecimentos e experiências	"...no dia-a-dia, a competição é feroz e as pessoas "escondem" os seus trunfos."				
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13	"									
Frequências	03		01		01					

Categoria: Debate da segurança rodoviária com a equipa

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Não é comum falar sobre segurança rodoviária		Fala-se do tema quando há situações pontuais							
Comercial 2	"		"							
Comercial 3	"		"							
Comercial 4	"		"	"...se tivermos algum toque, algum acidente, ou uma multa, contamos aos colegas e comentamos isso."	As vendas são um tema mais importante					
Comercial 5	"		"		"					
Comercial 6	"				"					
Comercial 7	"		"		"					
Comercial 8	"		"							
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"		"							

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	“	“Não é um tema que esteja presente nas nossas conversas.”	“		“	“Diariamente, falamos muito mais sobre o nosso trabalho em si, do que propriamente sobre segurança rodoviária.”				
Frequências	13		09		05					

Categoria: O à-vontade para debater a segurança rodoviária com a equipa

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Existe à-vontade/ abertura para abordar o tema		Os colegas não são uma ajuda eficaz	"Mas também me questiono até que ponto é que os meus colegas me poderiam ajudar nos eventuais problemas que eu pudesse ter."						
Comercial 2	"	"Sim, sentir-me-ia à vontade para falar abertamente sobre o que quer que fosse relativamente a este assunto."								
Comercial 3	"									
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7			"							
Comercial 8	"									
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	“									
Frequências	12		02							

Categoria: Sentimento de realização perante a função desempenhada-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	O funcionário gosta daquilo que faz									
Comercial 2	"	"Eu gosto daquilo que faço."	A função permite estudar e evoluir intelectualmente	"É uma profissão que me obriga a estudar e a evoluir."	Conhecem-se pessoas e lugares novos	"Permite-me conhecer pessoas novas e lugares novos."	O funcionário é autónomo	"Dá-me por exemplo muito gozo ser o motor de certos eventos e colaborar na preparação dos mesmos."	Desejo de evoluir na carreira	"Mas não gostaria de acabar os meus dias com a pasta na mão."
Comercial 3	"		"							
Comercial 4	"				"		"			
Comercial 5	"		"				"			
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									
Comercial 9	"						"		"	
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"								"	
Comercial 13	"								"	
Frequências	13		03		02		04		04	

Categoria: Sentimento de realização perante a função desempenhada-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Relações interpessoais/ Parceria com os clientes									
Comercial 3	"	"Sinto que os médicos gostam de falar comigo e sabem que eu vou sempre trazer novidades sobre coisas importantes para eles."								
Comercial 4	"		Os resultados/ objectivos de vendas são stressantes	"...objectivos de vendas. Isso torna a nossa profissão muito stressante e angustiante."						
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9	"									
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13										
Frequências	04		01							

Categoria: A profissão vista dentro da empresa

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Imagem distorcida do vendedor									
Comercial 2	"									
Comercial 3	"	"Somos aqueles que levamos o tempo todo na rua e não fazemos nenhum..."								
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7			Vendedor entendido como necessário e fundamental	"...é encarada como uma função muito necessária...em todo o processo de venda."						
Comercial 8					O vendedor não é reconhecido e valorizado	"Por vezes, somos tratados como "carne para canhão"... poderia haver mais consideração e mais humanização relativamente a nós."				
Comercial 9			"							
Comercial 10					"					

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11					"					
Comercial 12										
Comercial 13			"							
Frequências	06		03		03					

Categoria: A profissão vista fora da empresa

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	O cliente demostra respeito/ valoriza o trabalho	"...muitos clientes sabem o meu nome e se calhar já o sabiam pouco tempo depois de eu estar na área."								
Comercial 2	"									
Comercial 3	"									
Comercial 4	"		Cliente acha que o delegado é um vendedor chato/ corruptor	"...outras pessoas acham que nós somos apenas uns vendedores-chatos, ainda por cima!..."						
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8			"							
Comercial 9	"				O delegado faz pouco e tem uma boa vida	"...não me estando a reportar aos médicos, há quem pense que os delegados fazem muito pouco e têm uma óptima vida."				
Comercial 10	"									

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11			"							
Comercial 12			"							
Comercial 13					"					
Frequências	09		04		02					

Categoria: A retribuição salarial-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Salário acima da média nacional	"Se estiver a fazer uma comparação com a média dos ordenados nacionais, estou a ganhar bem!"	Salário abaixo da média dos colegas de outras empresas (= função)	"...se me comparar com colegas de outras empresas, a executar o mesmo trabalho que eu, há disparidades a meu desfavor."						
Comercial 2					A retribuição salarial não é satisfatória		Salário na média dos colegas de outras empresas (= função)	"Comparando com outras empresas, estou na média."	Salário abaixo da média dos colegas da empresa (= função)	"Dentro da companhia, e comparando-me com pessoas com o mesmo tempo de experiência e de casa, com o mesmo grau de responsabilidade e desempenhando o mesmo tipo de funções, ganho abaixo da média."
Comercial 3	"						"			
Comercial 4	"								"	
Comercial 5					"				"	
Comercial 6			"		"				"	

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 7					"	"Podia ser melhor. Foi-me prometido e não foi cumprido. Acho que isso é grave."	"			
Comercial 8	"									
Comercial 9										
Comercial 10	"		"							
Comercial 11					"					
Comercial 12	"				"					
Comercial 13							"			
Frequências	06		03		06		04		04	

Categoria: A retribuição salarial-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3	A retribuição salarial é satisfatória									
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7			Salário na média dos colegas da empresa (= função)	"...estou medianamente recompensado... comparando-me com colegas da minha empresa."						
Comercial 8	"	"...acho que aquilo que recebo é o justo para a função que estou a desempenhar."			Salário proporcional à função desempenhada					
Comercial 9	"				"	"Acho que é proporcional à função que eu desempenho."				
Comercial 10										
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Frequências	03		01		02					

Categoria: Benefícios e regalias adicionais-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Viatura da empresa para uso total	"...podemos utilizar a viatura para uso total..."	Gasóleo particular pago pela empresa		Subsídio de almoço	"...temos o subsídio de almoço..."	Prémios de vendas	"...e os prémios sobre o atingimento dos objectivos."	Seguro de saúde	"Há o seguro de saúde da empresa..."
Comercial 2	"		"				"		"	
Comercial 3	"		"	"...o facto de só pagarmos o gasóleo nas férias, é uma regalia."	"		"		"	
Comercial 4	"		"		"		"		"	
Comercial 5	"		"				"		"	
Comercial 6					"		"		"	
Comercial 7					"		"		"	
Comercial 8	"		"				"			
Comercial 9							"		"	
Comercial 10	"		"				"		"	
Comercial 11							"		"	
Comercial 12	"		"		"		"			
Comercial 13					"		"		"	
Frequências	08		08		07		13		11	

Categoria: Benefícios e regalias adicionais-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Telemóvel de trabalho para uso particular		Cheques-brinde no Natal/ aniversário	"...cheques-brinde que costumamos receber no Natal e no aniversário."						
Comercial 2	"	"...telemóvel para todas as funções..."			Telemóveis para familiares		Computador portátil com ligação à internet	"...computador com ligação à internet..."		
Comercial 3	"				"	"Somos também abrangidos por um plano da TMN, que nos permite ter 2 telemóveis para familiares..."			Empresa assume custos de manutenção da viatura	"O facto de não ter custos nenhuns sobre uma viatura nem sobre a sua manutenção... é sempre uma vantagem."
Comercial 4			"				"		"	
Comercial 5									"	
Comercial 6			"							
Comercial 7	"						"			
Comercial 8			"							
Comercial 9			"							
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12	"						"			
Comercial 13	"						"			
Frequências	07		05		02		05		03	

Categoria: Beneficios e regalias adicionais-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Dissolução de benefício(s)									
Comercial 5										
Comercial 6	"	"...até há pouco tempo, tinhamos hipótese de ficar com o carro por um valor residual, abaixo do valor de mercado..."	Complemento de poupança reforma	"...tenho um complemento de poupança reforma."	Consultas médicas na empresa	"Tenho...médica pertencente à empresa..."	Check-up anual	"...todos os anos somos chamados a fazer um check-up de saúde."		
Comercial 7										
Comercial 8									Oferta de Natal para filhos dos funcionários	"Temos...a prenda de Natal para as crianças."
Comercial 9			"							
Comercial 10										
Comercial 11	"									
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	03		02		01		01		01	

Categoria: Benefícios e regalias adicionais-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9	Seguro de vida	"Em primeiro lugar, tenho um bom seguro de vida."								
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13	"									
Frequências	03									

Categoria: Acidentes de viação com danos físicos associados

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Inexistência de acidentes com danos físicos associados	"Acidentes com danos físicos, não. Só incidentes."								
Comercial 2	"									
Comercial 3	"									
Comercial 4	"									
Comercial 5	"									
Comercial 6	"									
Comercial 7	"									
Comercial 8	"									
Comercial 9	"									
Comercial 10	"									
Comercial 11	"									
Comercial 12	"									
Comercial 13	"									
Frequências	13									

Categoria: Multas de viação em trabalho-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Multa de estacionamento	"...tive duas multas de estacionamento..."			Duas multas, no total	"...tive duas multas de estacionamento..."	Empresa sem conhecimento da multa	"A empresa nunca soube."		
Comercial 2							"		Uma multa, no total	"Uma, por excesso de velocidade..."
Comercial 3										
Comercial 4	"						"		"	
Comercial 5	"				"		"			
Comercial 6	"				"		"			
Comercial 7							"		"	
Comercial 8	"									
Comercial 9										
Comercial 10										
Comercial 11			Multa por não utilização do cinto de segurança	"Tive uma multa...por falta de cinto."					"	
Comercial 12	"						"		"	
Comercial 13	"								"	
Frequências	07		01		03		07		06	

Categoria: Multas de viação em trabalho-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2	Multa por execesso de velocidade									
Comercial 3			Ausência de multas	"Não, nunca tive nenhuma multa em trabalho."						
Comercial 4										
Comercial 5	"									
Comercial 6	"				Empresa nunca se pronunciou relativamente às multas		A empresa teve conhecimento da(s) multa(s)	"...telefonou-me o responsável pela frota da empresa para me dizer que tinha recebido uma multa minha..."		
Comercial 7	"									
Comercial 8	"						"		Multa por buzinar na via pública	"...o polícia veio-me multar porque eu não podia buzinar na via pública."
Comercial 9			"							
Comercial 10	"	"Sempre devido a excesso de velocidade."					"			

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11					"	"Nunca ninguém falou mais comigo acerca do assunto."	"			
Comercial 12										
Comercial 13							"			
Frequências	06		02		02		05		01	

Categoria: Multas de viação em trabalho-III

Comerciais	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**	**Unidade de registo**	**Exemplo**
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7										
Comercial 8	Três multas, no total	"...multa de estacionamento ..., uma multa por excesso de velocidade...e uma multa porque buzinei às duas da tarde na rua mais movimentada de Coimbra..."								
Comercial 9										
Comercial 10	"									
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13										
Frequências	02									

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-I

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1	Batidas por trás, em filas de trânsito	"Uma vez, há cerca de 14 anos, numa fila de trânsito, dei um toque ao de leve no carro da frente."	Vandalismo/ Batidas e fuga	"Uma vez, também, deixei o carro estacionado na Estefânea e, quando voltei, tinha um farolim partido."	Número total de ocorrências=3	"Bati duas vezes em primeira...Uma vez, também, deixei o carro estacionado na Estefânea e, quando voltei, tinha um farolim partido."				
Comercial 2							Batidas em cruzamentos	"Antes de entrar no cruzamento, certifiquei-me de que nenhum veículo se aproximava. Da via do lado esquerdo...veio um carro...e bateu-me."	Batidas em rotundas	"Eu estava na faixa exterior de uma rotunda e queria passar para dentro. Quando o fiz, um camionista apertou comigo e bateu-me."
Comercial 3	"									
Comercial 4										
Comercial 5										
Comercial 6	"									
Comercial 7										
Comercial 8										
Comercial 9										
Comercial 10			"		"					
Comercial 11			"							
Comercial 12										

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 13	“									
Frequências	04		03		02		01		01	

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-II

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1			Incidentes durante a realização de pequenas manobras							
Comercial 2	Número total de ocorrências=2	"Dois. O primeiro, foi à cerca de dois anos... A segunda situação, foi há um ano e dois meses."								
Comercial 3							Número total de ocorrências=1	"Já tive um acidente de viação em trabalho..."		
Comercial 4							"		Acidentes com o veículo em marcha	"Eu estava ao pé das Docas, e circulava na faixa da direita. Passei para a faixa da esquerda e, por inatenção, não vi que estava um carro ao meu lado. Bati..."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 5			"	"Sim, uma batida numa floreira há alguns meses atrás, ao estacionar."			"			
Comercial 6	"				Agravamento do valor de compra da viatura	"Posteriormente, quando fui para comprar o carro, vi o valor deste aumentado."				
Comercial 7							"			
Comercial 8	"		"							
Comercial 9										
Comercial 10									"	
Comercial 11	"								"	
Comercial 12							"			
Comercial 13	"									
Frequências	05		03		01		05		03	

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-III

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1										
Comercial 2										
Comercial 3										
Comercial 4	Preenchimento de relatório interno	"...preenchi um curto questionário interno relativo às circunstâncias do acidente."								
Comercial 5										
Comercial 6										
Comercial 7			Pára-brisas quebrado por objectos	"Não sei bem o que foi, porque bateu no vidro, partiu-o, saltou e desapareceu."						
Comercial 8										
Comercial 9					Ausência de ocorrências	"Nunca, zero!"				
Comercial 10							Batida devida à utilização de telemóvel ao volante	"...cometi o erro de me debruçar para agarrar no telemóvel... não me apercebi da velocidade em que ia a entrar na curva e bati no rail."	Despiste devido à presença de gelo na estrada	"Quando me apercebi do gelo, ndeixei de travar e tentei desviar o carro. Bati então contra os rails, para me desviar dos outros carros."

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 11										
Comercial 12										
Comercial 13	"									
Frequências	02		01		01		01		01	

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-IV

Comerciais	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo	Unidade de registo	Exemplo
Comercial 1			Ocorrência(s) com culpa		Ocorrência(s) com culpa de outrém					
Comercial 2			"	"Preenchi a declaração amigável, que entreguei na empresa, e fui considerada responsável."	"					
Comercial 3			"							
Comercial 4			"							
Comercial 5			"							
Comercial 6			"		"	"O seguro dele pagou tudo..."				
Comercial 7										
Comercial 8			"							
Comercial 9										
Comercial 10			"							
Comercial 11							Ocorrência com culpa partilhada	"Em termos de culpa, as coisas foram divididas..."		
Comercial 12	Atropelamento de animais	"Atropelei uma vez um gato na auto-estrada, de noite..."								
Comercial 13	"		"							
Frequências	02		09		03		01			

ANEXO F: GRELHAS ANÁLISE DE CONTEÚDO- CHEFIAS

Categoria: Descrição da função-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Supervisionar/ gerir/ coordenar o trabalho da equipa de vendas		Autonomizar/ Desenvolver os vendedores técnica e pessoalmente	"A minha função consiste no acompanhamento de uma equipa e no desenvolvimento das pessoas que a constituem."	Planeamento/ implementação de projectos/ planos de trabalho	"Tenho também de ajudar a implementar determinados projectos e planos de trabalho..."	Analisar vendas/ responder pelos resultados globais	"Tenho também de...avaliar resultados em função dos objectivos previamente propostos pela empresa."		
Chefia II	"	"...o meu trabalho consiste em coordenar o trabalho das pessoas."	"		"		"		Elo de ligação entre o cliente e o vendedor	"...consigo estabelecer pontes entre o médico e os delegados."
Chefia III	"						"			
Chefia IV	"		"				"			
Frequências	04		03		02		04		01	

Categoria: Descrição da função-II

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I										
Chefia II	Acompanhamento de vendedores no terreno	"No nosso dia-a-dia, acompanhamos os delegados que supervisionamos..."	Partilhar experiências/ Sugerir/ Orientar/Ajudar os vendedores	"Dar-lhes algumas sugestões de trabalho e algumas orientações."						
Chefia III	"		"							
Chefia IV										
Frequências	02		02							

Categoria: Relevância da condução

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Fundamental/ Central/ Primordial	"...a importância que atribuo à condução é a máxima possível."	Crucial para o exercício da profissão	"Nós dependemos do carro para o desempenho das nossas funções."	Deslocações frequentes/ Factor de mobilidade	"Ando sempre de um lado para o outro."				
Chefia II	"		"		"					
Chefia III	"						Resultados/ vendas preocupam mais do que a condução	"...a condução, não é algo prioritário na minha função. Preocupo-me muito mais com os resultados, com as vendas."		
Chefia IV					"				Viatura como instrumento de trabalho	"Eu vejo o carro como um instrumento de trabalho."
Frequências	03		02		03		01		01	

Categoria: Dados relativos à viatura

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I	Viatura cedida pela empresa	"Trabalho com viatura cedida pela empresa."	Volkswagen Passat	"É uma Volkswagen Passat..."	Ano 2004	"...de 2004."				
Chefia II	"		"		"					
Chefia III	"		"		"					
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	04		04		04					

Categoria: Deslocações em trabalho

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Utilização diária da viatura	"Utilizo o carro todos os dias..."	4000 kms/mês	"Portanto, faço cerca de 4000 quilómetros por mês."						
Chefia II	"				3500 kms/mês	"Por mês, faço cerca de 3500 kms."				
Chefia III							Entre 2700 a 2800 kms/mês	"Em média, 2700/2800 quilómetros mensais."		
Chefia IV	"						"			
Frequências	03		01		01		02			

Categoria: Riscos da profissão

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Risco de desgaste pelo stress da profissão		Riscos inerentes à condução	"Podemos sempre ter algum acidente de automóvel."	Riscos de contágio	"Corremos também riscos relacionados com a saúde: as doenças infecto-contagiosas."				
Chefia II	"	"...há também algum risco relacionado com o stress e com o nosso tipo de actividade."	"		"		Risco de agressão por parte dos doentes	""Existe também o risco de agressão."		
Chefia III			"		"					
Chefia IV			"		"					
Frequências	02		04		04		01			

Categoria: Perigos da condução-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I			Condução incorrecta de terceiros/ Falta de civismo	"...condutores que se atravessam à nossa frente ao sairem da faixa\da esquerda para a da direita, para entrar numa determinada saída..."						

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia II	Pressão/ Stress do próprio		"		Cansaço físico do próprio	"Outro aspecto importante, tem a ver com o nosso próprio cansaço."	Excesso de velocidade do próprio	"É fácil saber que não devemos ultrapassar os 120. Mas quando se está à espera de ujm palestrante que vai falar a Évora, combina-se às 8h00, ele chega às 9h30 e a reunião começa às 10h30, é evidente que, quer se queira quer não, se acaba por tentar compensar o tempo perdido acelerando."		

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia III	"	"Nós vivemos com o stress e com a ansiedade das vendas e fazemos por vezes uma condução menos segura por essa razão."	"						Condições climatéricas	"Em primeiro lugar, o tempo, o clima."
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	03		04		02		01			

Categoria: Perigos da condução-II

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Utilização do telemóvel durante a condução	"A corrigir: falar menos ao telemóvel enquanto conduzo."								
Chefia IV										
Frequências	01									

Categoria: Prevenção de acidentes de viação

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Papel activo do próprio para prevenir acidentes	"As pessoas podem prevenir muita coisa."							O acidente pode sempre ser evitado	"...parto sempre do princípio que o acidente pode ser evitado."
Chefia II	"		Impossibilidade de evitar todos os acidentes	"Os acidentes podem ocorrer de qualquer forma."	Existência de factores alheios ao próprio	"Há coisas que não estão ao nosso alcance prevenir."				
Chefia III	"		"		"		Grande parte/ Maioria dos acidentes são evitáveis	"Mas a grande maioria dos acidentes- talvez 90%- são evitáveis por nós."		
Chefia IV			"		"		"			
Frequências	03		03		03		02		01	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Manter distância de segurança	"A primeira coisa, é evitar que haja gente colada à traseira do meu carro."	Evitar condução agressiva/ impulsiva/ Ser civilizado	"Quando há pessoas que eu vejo que se estão a tentar meter...para entrar numa determinada fila onde eu estou facilito, porque assim evito uma situação de conflito e acidente."						
Chefia II	"				Condução defensiva/ preventiva	"procuro sempre prevenir algum erro que possa haver por parte dos outros condutores."	Sinalização de manobras	"Procuro... sinalizar as manobras."	Cumprir limites de velocidade	"Tento cumprir os limites de velocidade."
Chefia III	"				"				"	
Chefia IV					"					
Frequências	03		01		03		01		02	

Categoria: Comportamentos de segurança na estrada-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Utilização dos espelhos retrovisores	"Em primeiro lugar, tento sempre utilizar os espelhos do carro enquanto conduzo."								
Frequências	01									

Categoria: Danos físicos no próprio

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Preocupação com a integridade física de terceiros	"Em primeiro lugar, penso sempre que não gostaria de magoar ninguém ou atropelar alguém, porque isso seria traumatizante."	Danos físicos no próprio como preocupação comum/ frequente	"Relativamente a mim, também penso nesse aspecto e evito por isso ao máximo determinadas situações perigosas. Eu amo-me!"						
Chefia II					Danos físicos no próprio como preocupação rara/ nula	"...sinceramente, não tenho isso muito presente. Penso sempre que não me vai acontecer a mim."				
Chefia III					"		Preocupação que surge perante acidentes ou situações de risco	"É mais perante situações que me indiciem que algo de grave me poderia acontecer, ou quando passo por um acidente."		

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia IV	"		"						Acidentes com repercurss ões na família, trabalho e sociedade	"Há recursos que são gastos no Sistema Nacional de Saúde..., há o impacto psicológico sobre a família e a própria empresa..."
Frequências	02		02		02		01		01	

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Estratégia e objectivos globais claros	"...na sua grande maioria, a estratégia e os objectivos são claros."	Empresa visa vendas/ atingimento de objectivos	"Se a empresa funciona na área das vendas, tem que vender até alcançar seu objectivo."	Empresa visa a partilha de experiências/ desenvolvimento das pessoas	"Visa também partilhar experiências..."	Empresa visa apoiar a classe médica e a comunidade	"Visa...apoiar a classe médica dentro do possível, apoiar a comunidade..."		
Chefia II									Informações/ Estratégias/ Objectivos e números relativos à empresa transmitidos em reunião anual	"Os objectivos numéricos da empresa...são-nos transmitidos na reunião anual da Janeiro."
Chefia III									"	
Chefia IV										
Frequências	01		01		01		01		02	

Categoria: Estratégia e objectivos organizacionais-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Estratégia e/ou objectivos globais pouco claros	"Em termos estratégicos, já não existe uma exploração tão aprofundada das coisas."	Pouco conhecimento das outras unidades de negócio	"No que respeita a outras unidades de negócio, não sinto que as coisas sejam assim tão bem veículadas quanto isso."	Objectivos e estratégias do departamento mais claros que os objectivos e estratégias globais/ de outros departamentos	"A área na qual eu conheço melhor os objectivos e as estratégias é a área do CNS, uma vez que é aquela em que estou incluído."	Intranet como fonte de informação	"...para podermos obter uma informação mais global relativamente à empresa, podemos sempre consultar a intranet..."		
Chefia III	"		"		"				Falta de comunicação/ informação por parte da empresa	"...ao longo do ano não recebemos a devida quantidade de informação de como é que as coisas estão."
Chefia IV	"				"		"		"	
Frequências	03		02		03		02		02	

Categoria: Liberdade de expressão

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Existe liberdade para expressar opiniões	"Numa situação geral, posso sempre dar a minha opinião."	Expressar uma opinião, nem sempre adianta		A comunicação enquanto factor de melhoria	"Embora a comunicação possa sempre ser melhorada, isso é sempre complicado."				
Chefia II	"		"	"Sinto-me livre para opinar...mas o certo é que isso pode não ser sempre levado em linha de conta."			Sentimento/ receio de falar demais	"Às vezes condiciono-me um pouco relativamente a este aspecto, porque as coisas são como são e nem sempre nós podemos ou devemos falar."		
Chefia III	"									
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	04		03		02		01			

Categoria: Interesse pelo sucesso organizacional-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Sentimento de interesse pelo sucesso/ resultados organizacionais		Não há êxito individual sem êxito colectivo	"Se a organização tiver sucesso, tenho mais garantias de desenvolver o meu trabalho da melhor maneira."						
Chefia II	"	"Gosto de saber o posicionamento da empresa no mercado..., conhecer o nosso posicionamento interno face a outras divisões, como é que estamos em termos de objectivos, quais são as prioridades..."								

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia III	"		"		Sentido de companhia	"Esforço-me por trabalhar o sentido de companhia que é preciso ter."	Partilhar informação/ experiências com outras áreas de negócio/ departamentos	"Eu partilho com facilidade as nuances do meu negócio e casos de sucesso ou insucesso com as pessoas dos outros departamentos e doutras áreas de negócio..."	Contribuição individual para o êxito colectivo	"...a companhia vive dos resultados globais, que são compostos pelos resultados particulares de cada um."
Chefia IV	"		"				"			
Frequências	04		03		01		02			

Categoria: Interesse pelo sucesso organizacional-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Prioridade aos resultados do próprio	"Também não vou dizer que não me preocupo mais com o meu número, do que com o número da companhia."	Possibilidade de migração individual entre áreas de negócio	"...é comum na nossa área surgirem oportunidades para outros produtos da companhia e é importante que os vamos conhecendo e vamos falando acerca deles."						
Chefia IV	"									
Frequências	02									

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I			Indivíduo insuficientemente/ nada valorizado				Aspecto humano pouco valorizado			
Chefia II	A opinião do supervisor é subestimada	"...a nossa opinião poderia ser mais determinante em relação a certos aspectos, poderia ser mais ouvido antes de se tomarem certas decisões..."	"	"Poder-me-ia sentir mais valorizado e reconhecido pela companhia."	Retribuição salarial não satisfatória	"A companhia poderia melhorar o vencimento..."	"	"Antigamente,... as empresas valorizavam muito mais a parte humana e os direitos sociais dos trabalhadores. Há uma grande mudança em termos de valores."		
Chefia III									A empresa valoriza o indivíduo maioritária/ totalmente	"De uma forma geral, o saldo é inquestionavelmente positivo
Chefia IV	"		"				"			
Frequências	02		03		01		03		01	

Categoria: Valorização do funcionário pela empresa-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Progressão na carreira satisfatória									
Chefia II										
Chefia III	"	"Ao longo destes anos, e se olhar para a minha progressão na carreira, está de acordo com aquilo que eu ambicionei e mereci."								
Chefia IV	"									
Frequências	03									

Categoria: Informações relevantes para o trabalho/ função-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Há acesso às informações relevantes para a função	"Em relação à minha função, acho que tenho as informações que preciso."	Acesso a materiais científicos e/ou outros instrumentos de trabalho	"Mesmo em relação a determinados materiais científicos ou outros instrumentos de trabalho, acho que tenho acesso àquilo de que necessito."						
Chefia II	"		"		Acesso a objectivos e vendas/ resultados	"Estou a falar de objectivos, do estado das coisas em termos de vendas..."	Internet/ intranet como fonte de informação	"...independetemente do papel da empresa, também é fácil nós irmos à procura. Temos a internet, a intranet da própria companhia..."	Há excesso de informação	"Muitas vezes, chega a haver mesmo excesso de informação. Eu recebo por dia...70 mails... Nem sempre trato o correio como eu gostaria."
Chefia III	"				"					
Chefia IV	"		"		"		"			
Frequências	04		03		03		02		01	

Categoria: Informações relevantes para o trabalho/ função-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Funcionário com papel proactivo na busca de informação	"Aquilo que eu noto, é que o nosso papel é cada vez mais activo... Enquanto antigamente recebíamos o recibo de ordenado em casa, hoje temos de ir imprimi-lo à intranet. "								
Chefia III			Conhecimento da estratégia	"Relativamente à informação complementar... (estratégias...), recebo a informação que a companhia entende ser útil para a altura em que eu estou."						
Chefia IV	"		"							
Frequências	02		02							

Categoria: Datas comemorativas/ Ocasiões especiais

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Campeonato interno de futebol	"Há por exemplo um campeonato de futebol organizado dentro da empresa e no qual eu participo."	Almoço de confraternização para pessoal interno	"À semelhança do ano passado, vai haver um almoço de confraternização para pessoal interno..."	Festa de Natal para funcionários e familiares	"No Natal, há também uma festa anual para todos os funcionários da empresa..."				
Chefia II					"		Semana da energia	"Há a semana da energia, que tem muito a ver com a poupança da energia."		
Chefia III			"		"				Actividades internas ocasionais	"Quando uma ou outra pessoa fazem anos,..., compra-se um bolo e cantam-se os parabéns."

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia IV					"					
Frequências	01		02		04		01		01	

Categoria: Características positivas da empresa-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Imagem/ Carisma/ Utilidade da empresa	"...salienta-se o facto de ser uma empresa mundialmente conhecida e respeitada. Isso dá algum suporte de imagem e de credibilidade, que a diferencia..."	Influência na qualidade de vida dos doentes	"...sendo uma empresa de medicamentos, ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas que sofrem de determinadas doenças."						
Chefia II					Vanguarda/ Investigação/ Variedade de produtos e serviços	"Somos uma casa de investigação... Temos um *pipeline* de investigação enorme..."	Capital humano	"...nós, os vendedores, sempre fomos pessoas muito bem vistas por outras companhias e muito solicitadas no mercado de trabalho."	Formação científica e/ou técnica	"Temos uma formação bastante forte..."
Chefia III							"			
Chefia IV	"				"					
Frequências	02		01		02		02		01	

Categoria: Características positivas da empresa-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Orientação para o cliente	"...não tratamos os clientes por igual."								
Chefia III	"									
Chefia IV	"									
Frequências	03									

Categoria: Características da empresa a melhorar-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Interacção da empresa com os comerciais	"...há que referir a interacção a empresa com as pessoas que trabalham no campo, na área comercial."	Melhorar a comunicação	"Melhoraria também a comunicação entre a chefia geral e os diversos departamentos."	Distanciamento das chefias de topo	"A chefia geral tem mais uma posição de topo e de distanciamento. Está num patamar acima, e os outros departamentos estão lá em baixo."	Enfatizar carisma da empresa	"...seria também importante divulgar e enfatizar mais o facto de a empresa pertencer ao grupo *Y* & *Y*."		
Chefia II			"						Imagem do comerial distorcida pelo pessoal interno	"...a maior parte das pessoas (nomeadamente colegas internos) faz uma ideia errada do que é a nossa...função. Pensam que o delegado de informação médica tem uma bela vida..."
Chefia III			"							
Chefia IV			"							
Frequências	01		04		01		01		02	

Categoria: Características da empresa a melhorar-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Falta de humanização/ Desrespeito pelos direitos dos trabalhadores	"Seria necessário respeitar mais os direitos das pessoas, humanizar mais o nosso trabalho e recuperar valores sociais, e perder mais a ideia da globalização."								
Chefia III										
Chefia IV	"									
Frequências	02									

Categoria: Equipamentos de segurança da viatura-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Sistema de travagem ABS	"Os equipamentos de segurança incluem o sistema de travagem ABS..."	Air-bags	"O meu carro vem também equipado com air-bag de série."						
Chefia II	"		"		ESP		Faróis de nevoeiro	"Tem...faróis de nevoeiro..."	Direcção assistida	"Tem...direcção assistida..."
Chefia III	"		"							
Chefia IV	"		"		"	"..tem ESP, que permite uma maior estabilização do veículo."				
Frequências	04		04		02		01		01	

Categoria: Equipamentos de segurança da viatura-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Barras de protecção laterais	"Tem...barras de protecção laterais."			Viatura com equipamentos de segurança necessários					
Chefia III			Viatura com bom motor/ capacidade de resposta	"Por exemplo, em situações de ultrapassagem, é possível evitar algumas situações de risco."						
Chefia IV	"				"	"Penso que, para aquilo que é o meu dia-a-dia, o carro está bem equipado em termos de segurança."				
Frequências	02		01		02					

Categoria: Revisão da viatura

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Viatura com sinal de aviso	"Quanto à periodicidade, é o próprio carro que avisa quando é altura de fazer a revisão."	Cada 30000 kms		Revisão feita pelas oficinas Volkswagen	"...a revisão em si é feita pelos concessionários da marca Volkswagen."				
Chefia II			"	"Normalmente, de 30 em 30000 quilómetros..."	"					
Chefia III	"		"		"					
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	03		04		04					

Categoria: Condições da viatura-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Boas condições de segurança	"...o carro, para além de já ter um nível de segurança bom..."	Viatura confortável	"...também tem um bom nível de conforto."	A viatura oferece boas condições gerais	"Embora eu não ligue muito a carros, sinto-me satisfeito!"				
Chefia II	"		"		"		Viatura recente	"Até porque é um carro com menos de um ano."		
Chefia III					"					
Chefia IV	"								Insatisfação com a viatura	"Eu não gosto do carro. Se o dinheiro fosse meu, eu não o comprava."
Frequências	03		02		03		01		01	

Categoria: Condições da viatura-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Viatura desconfortável	"Preferia 100 vezes continuar com o Laguna do que com este carro. Basicamente, por uma questão de comodidade."								
Frequências	01									

Categoria: "Job demands"- Exigências da função

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Produtividade/ Resultados	"Aquilo que a empresa espera de mim, basicamente, é que eu cumpra os objectivos propostos em termos de vendas."	Capacidade de coordenação/ desenvolvimento/ motivação da equipa de vendas	"...espera que eu consiga manter a minha equipa motivada, que desenvolva as pessoas, que lhes consiga dar um bom acompanhamento e que consiga manter com elas um bom relacionamento."						
Chefia II	"		"							
Chefia III	"		"		O supervisor como exemplo	"A companhia espera também que eu seja um exemplo dos valores..., bem como o exemplo do cumprimento das regras e normas."				
Chefia IV	"		"							
Frequências	04		04		01					

Categoria: A empresa e as regras para a segurança rodoviária

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Telemóvel proibído durante a condução		Contactar o director geral, mediante envolvimento num acidente de viação	"Outra regra existente, é que é obrigatório o funcionário entrar directamente em contacto com o director geral, sempre que haja um acidente ou incidente."	"Condução Comentada" escrita					
Chefia II	"	"A empresa proíbe claramente a utilização de telemóvel durante a condução."			"	"Nós temos as "Conduções Comentadas", que devem ser feitas com alguma regularidade pelo supervisor."				
Chefia III	"									
Chefia IV	"				"					
Frequências	04		01		03					

Categoria: A empresa e a formação para a segurança rodoviária-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Curso de "Condução Defensiva"	"O programa mais antigo que existe na nossa empresa, relativamente à segurança rodoviária refere-se ao curso de "Condução Defensiva."	Curso de "Correcção de Sinistros"	"Este ano, está-se também a avançar com a "Correcção de Sinistros"	Formações/ Questionários via e-mail	"Recentemente, têm também estado a ser realizadas algumas formações e questionários específicos sobre segurança rodoviária via e-mail..."	Auto-avaliação da condução	"Vai também ser realizado um questionário internacional,... no qual as pessoas auto-avaliam a sua postura ao volante."	Criação de uma mascote	"Vai ser também criada uma mascote, tendo por base sugestões dadas pelos funcionários da empresa."
Chefia II	"									
Chefia III	"				"					
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	04		02		03		01		01	

Categoria: A empresa e a formação para a segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Informação sobre índices de sinistralidade	"Recebemos também informação frequente acerca do número de acidentes de automóveis por milhas percorridas."								
Chefia IV										
Frequências	01									

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Supervisor sem formação para realizar "Conduções Comentadas"	"Se bem que eu não ache que a empresa tenha dado alguma formação para que seja a supervisão a desempenhar este papel."	Cursos de "Condução Defensiva" muito repetitivos	"Quando vou aos cursos de "Condução Defensiva" que a empresa implementou, a única crítica que tenho a fazer é que são muito repetitivos. Eu já fui a 2 e aquilo é sempre a mesma coisa."	Continua-se a conduzir e a falar ao telemóvel	"...não sei se existe quem não utilize o telemóvel a conduzir... O telemóvel faz parte do nosso dia-a-dia de trabalho. É o nosso escritório."	Chefias não dão exemplos de segurança	"O nosso director geral, é o próprio escritório ambulante no que se refere à utilização do telemóvel no carro."	Os cursos de "Correcção de Sinistros" são castigadores	"A pessoa ir lá, para ouvir a mesma coisa, é massacrante. Se for para castigar, tudo bem!"
Frequências	01		01		01		01		01	

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Maior regularidade/ continuidade/ evolução para os cursos de "Condução Defensiva"	"...no que respeita à "Condução Defensiva", julgo que esta última deveria ser realizada com maior frequência."								
Chefia II	"									
Chefia III	"		Relevância dos cursos de "Condução Defensiva"	"Penso que os cursos de "Condução Defensiva" são muito úteis"	Empresa com postura mais proactiva	"Nesta altura, acho que a companhia está mais vocacionada para evitar os acidentes."	A psicologia positiva/ pedagogia funciona melhor que a psicologia negativa/ repressão	"Até agora, têm-se enfatizado sobretudo os riscos, os perigos... Mas falta a parte mais positiva. Dizer às pessoas que se agirem convenientemente, também têm benefícios."		
Chefia IV							"		Os cursos de "Correcção de Sinistros" limitam a produtividade	"...cada vez que isso acontece, há um dia... em que a pessoa não trabalha."
Frequências	03		01		01		02		01	

Categoria: Eficiência das regras e formação para a segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Necessidade de uma formação diferenciada	"...se dessem à pessoa coisas diferenciadas, analisassem aquilo que efectivamente aconteceu e fizessem simulações em torno disso, talvez a pessoa sentisse que vale a pena ir novamente a estes cursos."	Mudança de frota como factor de risco	"Os carros têm características diferentes e as pessoas são novinhas e metem o pé no acelerador."						
Frequências	01		01							

Categoria: A avaliação de desempenho

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Vendas/ Cumprimento de objectivos numéricos		Ausência de indicadores de segurança rodoviária							
Chefia II	"	"Na minha avaliação de desempenho são avaliadas, em primeiro lugar, as vendas."	"		Parâmetros qualitativos	"Depois, são avaliados aspectos de ordem mais qualitativa, mais relacionados com as nossas competências individuais."				
Chefia III	"		"	"...não são tidos em conta dados de segurança rodoviária."						
Chefia IV	"		"		"		Actividades complementares	"Eu sou responsável pela média diária de visitas da equipa."		
Frequências	04		04		02		01			

Categoria: A investigação de acidentes de viação

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Não existem sistemas de investigação de acidentes de viação	"Neste momento, não existe nada que se prenda com a investigação de acidentes de viação."	Base de dados interna com dados relativos aos acidentes	"A empresa tem conhecimento de quais foram os acidentes que ocorreram, se foram com culpa ou não... Existe uma base de dados interna com todos esses dados."						
Chefia II	"				Preenchimento de um questionário interno genérico relativo ao acidente	"Só se preenche uma declaração interna que relata muito genericamente as circunstâncias do acidente."				
Chefia III	"				"					
Chefia IV	"									
Frequências	04		01		02					

Categoria: Mais-valia da organização para a segurança rodoviária

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I	Não há mais-valia demonstrada	"Neste momento? Nada!"								
Chefia II			Viatura/frota atribuída pela empresa	"As viaturas, que ultimamente melhoraram."	Cursos de "Condução Defensiva"	"Depois, esta questão dos cursos de "Condução Defensiva".				
Chefia III					"		Complementaridade das iniciativas da empresa	"Não creio que haja uma iniciativa mais importante que as outras. Elas complementam-se entre si."		
Chefia IV							"			
Frequências	01		01		02		02			

Categoria: Esclarecimento no âmbito da segurança rodoviária

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Sentimento de esclarecimento relativamente à segurança rodoviária		Busca de informação pelo próprio	"Esses conhecimentos foram adquiridos por mim."						
Chefia II	"	"De uma forma geral, sinto-me esclarecido."			Empresa com papel importante/ activo na formação	"Agora há algumas alterações com o novo código, mas temos recebido e-mails que se referem às alterações que foram feitas."				
Chefia III	"						Condução/ Segurança rodoviária não são devidamente valorizadas	"...não é algo em que nós pensemos todos os dias. É um acto que nós praticamos todos os dias, mas não o pensamos."		
Chefia IV	"									
Frequências	04		01		01		01			

Instituto Superior de Educação Aplicada
BIBLIOTECA

Categoria: Opiniões sobre segurança rodoviária no trabalho

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I					Empresa disponibiliza e-mail para manifestação de opiniões	"Agora que existe este endereço electrónico, a pessoa só não apresenta a sua ideia se não o desejar."				
Chefia II	O próprio reflecte acerca do tema	"Até costumo pensar acerca deste assunto."	O próprio não expressa opiniões sobre o tema, à empresa				Maior tendência para dialogar com a equipa	"Eu, tenho mais tendência para falar com a minha equipa."		
Chefia III			"	"Para dentro da empresa, acho que não é um dos temas que eu aborde muito."			"			
Chefia IV			"						Diálogos pontuais com a chefia directa	"Falo com o meu chefe quando calha em conversa, ou quando acontece qualquer coisa."
Frequências	01		03		01		02		01	

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Existe uma equipa de trabalho para a segurança rodoviária		A equipa é constituída por pessoas das diferentes empresas do grupo	"...o "Safe Fleet"...é constituído por um grupo de profissionais pertencentes ao grupo de companhias *Y & Y*."	Equipa debruça-se somente sobre automóveis ligeiros	"O nosso trabalho refere-se apenas aos automóveis ligeiros..."	Tratamento igual para funcionários com ou sem viatura da empresa	"...quer os funcionários a trabalhar com viatura da empresa, quer os funcionários a trabalhar com viatura própria serão tratados de igual modo."	Desconhecimento dos critérios para a selecção dos participantes	"Não conheço os critérios que estão na base da escolha dos elementos do grupo."
Chefia II	"								"	
Chefia III	"								"	
Chefia IV	"	"Existe um grupo responsável por estas questões da segurança rodoviária..."							"	
Frequências	04		01		01		01		04	

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	O próprio faz parte da equipa	"...actualmente, eu faço parte..."	Ausência da gestão de topo nas reuniões da equipa	"Neste grupo, pretendia-se a presença dos *top managers* de todas as empresas do grupo. Contudo, isso ainda não foi conseguido."						
Chefia II					A equipa funciona com mandato	"Só sei que é rotativo."	Desconhecimento de quem convoca as reuniões da equipa	"Desconheço quem convoca essas reuniões..."	O próprio não participa em reuniões de segurança internas	"Eu não faço parte desse grupo."
Chefia III									"	
Chefia IV									"	
Frequências	01		01		01		01		03	

Categoria: Reuniões sobre segurança rodoviária-III

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Equipa inclui pessoas de diferentes departamentos/ áreas da empresa	"Relativamente à constituição deste grupo, penso que é escolhida uma pessoa em cada nível da organização..."	Desconhecimento da periodicidade com que a equipa se reúne	"Também não sei com que periodicidade se reúnem."						
Frequências	01		01							

Categoria: Relacionamento com a equipa de trabalho-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	O próprio supervisiona uma equipa de trabalho		Relacionamento positivo e saudável com a equipa	"As coisas têm corrido bem entre nós."						
Chefia II	"		"		Dificuldade de gerir pessoas	"...a gestão de pessoas é uma das coisas mais difíceis de fazer."	Experiência ensina a gerir melhor as pessoas	"Trata-se de algo que se vai aprendendo e melhorando, e isso tem a ver com a experiência."	Valorização da sinceridade/ Relação de confiança	"As pessoas devem confiar umas nas outras, ser sinceras naquilo que fazem..."
Chefia III	"	"Trata-se de uma equipa com 5 elementos."	"							
Chefia IV	"		"							
Frequências	04		04		01		01		01	

Categoria: Relacionamento com a equipa de trabalho-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Delegar/ Promover a autonomia	"Eu também valorizo muito a autonomia das pessoas. Por isso, cada vez delego mais algumas decisões nas pessoas que trabalham comigo."								
Chefia III			Encontros fora do contexto profissional	"Por exemplo, às vezes, reunimo-nos todos e vamos almoçar."						
Chefia IV										
Frequências	01		01							

Categoria: A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança rodoviária-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	O supervisor raramente elogia/ não elogia a condução	"Não. Como chefe, deveria fazê-lo."	Críticas negativas/ Chamadas de atenção	"Relativamente à condução, acho que deve ser mais perante a conduta negativa que se deve alertar para uma determinada situação."	Como está tudo bem/ normal, não há comentários	"Eu não tenho que estar sempre a elogiar, porque o normal deverá ser que as pessoas façam as coisas bem."				
Chefia II	"		"							
Chefia III	"		"		"		Segurança rodoviária não é uma preocupação principal	"Uma das coisas de que nós falamos todos os dias...é de vendas. Claro que não vamos falar de condução todos os dias."	Baixo índice de sinistralidade na equipa	"...felizmente, não tenho tido muitos acidentes na equipa."
Chefia IV	"		"				"			
Frequências	04		04		02		02		01	

Categoria: A supervisão e os elogios ao cumprimento da segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Falta de à-vontade para fazer elogios	"...muito sinceramente, eu não me sinto muito à-vontade para andar sempre a fazer isso."								
Frequências	01									

Categoria: A familiaridade da supervisão com a formação rodoviária dos funcionários

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Supervisor conhece a formação dada pela empresa	"Conheço a formação que as pessoas têm, feita através da empresa."	Possíveis formações extra-empresa não são conhecidas	"A formação que as pessoas possam fazer externamente, já não é do meu conhecimento."						
Chefia II	"									
Chefia III	"		"							
Chefia IV	"									
Frequências	04		02							

Categoria: A supervisão e a preocupação com a segurança rodoviária-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Supervisor demonstra interesse pelo tema	"Ultimamente, tenho mostrado mais essa preocupação."							Alertas/ Avisos/ Chamadas de atenção/ Recomendações	"Alerto para o número de acidentes, refiro notícias que possam surgir nos jornais..."
Chefia II	"								"	
Chefia III			Supervisor demonstra pouco/ nenhum interesse pelo tema	"Confesso que me mostro pouco preocupado com a segurança rodoviária."			Segurança rodoviária não é tema de conversa	"Quando ando com os meus delegados, não faço da segurança rodoviária um tema de conversa e de debate."	"	
Chefia IV	"				Redacção de e-mails sobre o tema	"...sou capaz de escrever um ou outro e-mail para que as pessoas tenham cuidado na estrada."				
Frequências	03		01		01		01		03	

Categoria: A supervisão e a preocupação com a segurança rodoviária-II

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Não tem havido necessidade de abordar o assunto	"Mas também não tenho sentido necessidade de me preocupar muito com isso."								
Chefia IV										
Frequências	01									

Categoria: Relacionamento com os outros supervisores-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Relação puramente profissional/ Sem relações de amizade	"O contacto que existe entre nós é muito restringido a questões puramente profissionais."	Acompanhamento de vendedores/ Afastamento físico	"E como passamos grande parte do nosso tempo na rua, a acompanhar os nossos vendedores, é normal cruzarmo-nos de fugida."	Bom relacionamento com os outros supervisore	"No entanto, damo-nos bem entre nós."	Capacidade para trabalhar em conjunto	"...quando é preciso organizar coisas em conjunto conseguimos trabalhar bem uns com os outros."		
Chefia II					"				Troca de ideias e experiências	"Às vezes comentamos determinados assuntos, e trocamos ideias e experiências."
Chefia III			"		"					
Chefia IV	"		"		"					
Frequências	02		03		04		01		01	

Categoria: Relacionamento com os outros supervisores-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Áreas diferentes/ Contactos pontuais	"Mas contactamos pouco uns com os outros, porque pertencemos basicamente a áreas de negócio diferentes e estamos quase sempre absorvidos com o nosso dia-a-dia."								
Chefia IV										
Frequências	01									

Categoria: Debate da segurança rodoviária com os outros supervisores

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Não é comum falar sobre segurança rodoviária		Fala-se mais de trabalho	"Só costumamos falar acerca de aspectos práticos, relacionados com o nosso dia-a-dia: aspectos de trabalho."						
Chefia II	"	"Esta não é uma preocupação muito manifesta			Fala-se do tema, quando há situações pontuais	"Se falamos, é quando há penalizações."				
Chefia III	"		"		"					
Chefia IV	"		"				Ocultação de acontecimentos negativos	"Se eu comentar algo de menos bom que tenha acontecido com um vendedor meu, vai haver uma tendência de co-responsabilização e eu vou ser o "bode expiatório"		
Frequências	04		03		02		01			

Categoria: O à-vontade para debater a segurança rodoviária com os outros supervisores

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Existe à-vontade/ abertura para abordar o tema		Há outros recursos mais eficazes	"...sabendo que existe um departamento que trata específicamente destas questões da segurança rodoviária, preferiria antes entrar em contacto com este último."						
Chefia II	"	"Sim, sem qualquer tipo de problema."								
Chefia III	"									
Chefia IV					Ausência de interesse em abordar o tema	"Não, exactamente porque não gosto de me expôr."				
Frequências	03		01		01					

Categoria: Sentimento de realização perante a função desempenhada

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	O supervisor gosta daquilo que faz	"Sinto-me bem, sinto-me feliz e gosto muito de estar na indústria farmacêutica."								
Chefia II	"		Boas relações interpessoais com os clientes	"Conheço particularmente bem a psiquiatria, com pessoas extraordinárias, muito ecléticas, muito abertas, com grande sentido de humor."	Reconhecimento não satisfatório por parte da empresa	"...por vezes, poder-me-ia sentir mais valorizado e mais reconhecido pela companhia."				
Chefia III	"						Área comercial como área preferencial	"As vendas sempre foram a minha área de eleição."		
Chefia IV	"								Desejo de ascenção na carreira	"No entanto, acho que tenho potencial para mais."
Frequências	04		01		01		01		01	

Categoria: A profissão vista dentro da empresa

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Pessoal interno distorce a imagem dos comerciais	"Os vendedores são vistos como pessoas que têm muitas facilidades, que têm bons salários, que têm boas condições de trabalho e que pouco fazem."								
Chefia II	"		As chefias não valorizam suficientemente o supervisor	"Dentro da empresa,...penso que a minha função poderia ser mais valorizada e mais reconhecida pelas chefias."						

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia III	"				As chefias reconhecem o contributo do supervisor	"Penso que a gestão tem ...consciência daquilo que é a nossa actividade e da importância que ela tem."				
Chefia IV	"						Falta de humanização	"...a *x*... continua a manter uma atitude de grande distanciação em relação a nós, inclusivé enquanto pessoas."	Desconsideração pelo departamento do próprio	"A nível interno, a divisão da farmácia é vista como o nível mais baixo."
Frequências	04		01		01		01		01	

Categoria: A profissão vista fora da empresa

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Cliente demonstra respeito/ valoriza o trabalho	"O cliente externo reconhece e respeita mais a área comercial...."								
Chefia II	"									
Chefia III	"									
Chefia IV	"									
Frequências	04									

Categoria: A retribuição salarial

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	A retribuição salarial é satisfatória	"... o que eu ganho..., adapta-se à vida que eu faço. Estou bem, não passo necessidades e tenho as coisas de que preciso."								
Chefia II			Retribuição salarial não é satisfatória	"Sinto-me mal remunerado..."	Salário acima da média nacional	"É certo que a minha remuneração é superior à remuneração à remunaração média dos portugueses."	Retribuição salarial não proporcional à exigência/ responsabilidade da função			
Chefia III			"				"	"...tendo em conta toda a responsabilidade, empenho e tempo pessoal que nos são exigidos, a supervisão é mal paga."		

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia IV			“		“		“			
Frequências	01		03		02		03			

Categoria: Benefícios e regalias adicionais-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Subsídio de almoço	"...as ajudas de custo..."	Seguro de saúde	"Existe ainda um seguro de saúde..."	Telemóvel para uso particular	"...há o telemóvel que nos é fornecido pela empresa..."	Computador com ligação à internet	"...o computador..., a ADSL banda larga..."	Comparticipação do curso de inglês	"...e o curso de inglês comparticipado a 100% pela empresa."
Chefia II										
Chefia III			"							
Chefia IV	"		"							
Frequências	02		03		01		01		01	

Categoria: Benefícios e regalias adicionais-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Viatura da empresa para uso total	"Temos ainda o carro...para uso total..."	Gasolina particular paga pela empresa	"...e gasolina para uso total..."	Prémios de vendas	"Temos também prémios de vendas..."				
Chefia III	"		"		"		Empresa custeia a manutenção da viatura	"Quando...nos apercebemos de quanto custa pagar o carro, a gasolina, as revisões, os selos, os seguros, etc, é que nós vemos o quanto estes benefícios são realmente importantes na nossa vida."		
Chefia IV	"		"		"		"			
Frequências	03		03		03		02			

Categoria: Acidentes de viação em trabalho, com danos físicos associados

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Inexistência de acidentes com danos físicos associados	"...nunca tive nenhum acidente de viação em trabalho. Graças a Deus!"								
Chefia II	"									
Chefia III	"									
Chefia IV	"									
Frequências	04									

Categoria: Multas de viação em trabalho-I

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I	Ausência de multas	"Nunca tive nenhuma multa..."								
Chefia II			Uma multa, no total	"Já tive uma multa de viação em trabalho."	Multa por ultrapassagem em traço contínuo	"Passei um traço contínuo inadvertidamente."	Empresa sem conhecimento da(s) multa(s)	"A empresa nunca teve conhecimento do facto."	Apreensão de carta	"Multaram-me e tive apreensão de carta."
Chefia III							"			
Chefia IV							"			
Frequências	01		01		01		03		01	

Categoria: Multas de viação em trabalho-II

Chefias intermédias	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**	**Unidade de registo**	**Unidade de contexto**
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III	Três multas, no total	"Tive três multas."	Multa(s) de estacionamento	"Duas de estacionamento..."	Multa por excesso de velocidade	"...uma de excesso de velocidade."				
Chefia IV			"				Duas multas, no total	"Tive duas multas de estacionamento..."		
Frequências	01		02		01		01			

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-I

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I	Pára-brisas quebrado	"Tive uma vez uma racha num vidro..."			Número total de ocorrências=1	"Tive uma vez uma racha num vidro..."				
Chefia II			Batidas por trás em filas de trânsito	"...quando eu vi à minha frente um carro parado e tentei travar não consegui... Dei uma pancada por trás."			Ocorrências com culpa	"Neste caso,... preenchi a declaração amigável e o seguro pagou. Na altura sofri uma penalização."	Número total de ocorrências=2	"Uma vez, na Almirante Reis...Dei uma pancada por trás. ... Partiram-me uma vez o espelho sem eu saber quem foi..."
Chefia III										
Chefia IV	"						"			
Frequências	02		01		01		02		01	

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-II

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II	Agravamento do valor de compra da viatura	"Nós tinhamos direito a ficar com o carro por um valor inferior ao valor comercial e eu tive de pagar mais uma percentagem devido ao acidente."	Preenchimento de relatório interno	"Neste caso, fiz o *report* interno à empresa..."	Vandalismo/ Batidas e fuga	"Partiram-me uma vez o espelho sem eu saber quem foi, apenas."				
Chefia III							Ausência de ocorrências	"A companhia nunca teve necessidade de arranjar um carro meu."		
Chefia IV	"								Ocorrência(s) em cruzamentos	"...tive uma vez um acidente, num cruzamento..."
Frequências	02		01		01		01		01	

Categoria: Acidentes sem danos físicos/ Incidentes de viação em trabalho-III

Chefias intermédias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto	Unidade de registo	Unidade de contexto
Chefia I										
Chefia II										
Chefia III										
Chefia IV	Número total de ocorrências=3	"...tive uma vez um acidente, num cruzamento... também atropelei um furão, no Alentejo... e vi o pára-brisas do carro partido por uma pedra que lhe acertou quando eu estava em andamento."	Atropelamento de animais	"...também atropelei um furão, no Alentejo..."						
Frequências	01		01							

ANEXO G: QUESTIONÁRIO PARA AUTO-AVALIAÇÃO DA CONDUÇÃO

Auto-Avaliação de Condução

Esta ferramenta permite-lhe auto-avaliar a sua condução.

Porque a sua experiência, conhecimentos e especialmente a sua atitude são os factores mais importante para a sua segurança na estrada, a forma como entende e analisa o *seu* modo de conduzir é absolutamente crucial para garantir uma condução segura.

A auto-avaliação permite-lhe reflectir sobre a sua condução e sugerir-lhe algumas mudanças.

É mandatório enviar este ficheiro preenchido para o endereço de Safe Fleet Portugal - SafeFleet, Team (JNJPT) e também para a sua chefia directa que caso ache relevante, deverá discutir consigo algumas oportunidades de melhoria.

Para começar, coloque a seta do rato sobre a caixa azul, clique com o botão esquerdo e escreva o seu nome.

Nome:

Agora, coloque a seta na caixa verde, clique com o botão esquerdo e escreva a data em que fez a auto-avaliação.

Data:

Em seguida, clique com o botão esquerdo na primeira caixa azul claro (abaixo), junto ao item "Mantenho uma atitude não agressiva".
Leia cada item, decida qual a resposta que melhor descreve o seu modo de conduzir e, em seguida, escreva a pontuação correspondente a esse item na caixa azul claro.

Atribua a seguinte pontuação a cada item, para classificar o seu modo de conduzir:

1 Sempre
2 A maioria das vezes
3 Apenas às vezes
4 Raramente

Quando conduzo, eu . . .

Mantenho uma atitude não agressiva
Levo a minha condução muito a sério
Acelero exageradamente para chegar a horas ao meu local de trabalho ou aos meus clientes
Permito que a pressão do trabalho afecte o meu modo de conduzir
Reajo negativamente às alterações nas condições do trânsito
Encaro a condução como uma faceta agradável do meu trabalho
Não me concentro na condução quando tenho problemas pessoais que me preocupam
Mantenho o interior da minha viatura limpo e desobstruído
Mantenho os vidros limpos
Verifico e corrijo a pressão dos pneus com frequência
Participo e reparo os danos na minha viatura
Faço as reparações de que a minha viatura necessita
Mantenho correctos os níveis dos vários fluidos (combustível, óleo, transmissão, travões e pára-brisas)
Verifico e regulo o meu banco (se necessário) antes de arrancar
Verifico e ajusto todos os retrovisores (se necessário)
Uso o cinto de segurança
Verifico se está tudo bem com a viatura antes de entrar
Inicio o dia sem planear previamente o percurso que vou fazer
Começo a abrandar antes de chegar a um cruzamento
Acelero quando me aproximo de um semáforo que está verde já há algum tempo
Acelero quando o semáforo fica amarelo
Mantenho as rodas direitas enquanto aguardo para virar à esquerda
Comunico visualmente com os outros condutores para manifestar a minha intenção
Estaciono de forma a sair em frente, sempre que possível
Estou atento aos sinais de movimentação de veículos (luzes traseiras, de travagem, escapes, etc.) nos parques de estacionamento
Presto uma atenção especial quando faço marcha atrás
Mantenho uma distância de 2 a 4 segundos do veículo da frente
Ajusto a distância ao carro da frente conforme as condições climatéricas
Conduzo nos ângulos mortos do carro da frente
É costume precisar de fazer travagens a fundo
Verifico pelos espelhos as várias faixas, antes de mudar de faixa
Coloco-me deliberadamente em situações de congestionamento de trânsito
Planeio alternativas para evitar o trânsito
Utilizo a faixa apropriada para a minha velocidade
Mantenho-me correctamente dentro da faixa
Abrando e mantenho-me calmo quando o tráfico é intenso ou há obras
Deixo espaço suficiente para ver os pneus traseiros do carro da frente quando estaciono
Obedeço aos sinais de trânsito
Utilizo correctamente as luzes de mudança de direcção (ao virar e ultrapassar)
Continuo a conduzir mesmo quando me sinto cansado
Como, bebo, sintonizo o rádio, escrevo, etc. enquanto conduzo
Não dou importância ao correcto posicionamento das mãos no volante (10 para as 2)
Ultrapasso correctamente - olho, faço sinal, avanço, etc. (Pergunto-me antes se preciso mesmo ultrapassar?)
Olho para a frente, para trás e para os lados antes de entrar numa fila
Assinalo adequadamente a minha entrada numa fila de trânsito
Adapto a minha velocidade ao tipo de trânsito onde circulo
Ponho o pé no travão em caso de dúvida
Estou atento ao que se passa a 360 graus à minha volta
Olho para longe para ver onde irei estar dentro de 15 a 20 segundos
Presto atenção ao que os outros condutores fazem à minha volta
Movimento os olhos (de 2 em 2 segundos)
Olho pelos espelhos retrovisores cada 5 a 7 segundos
Verifico se algum carro vem muito próximo de mim e se o trânsito abranda ou pára

Formato da resposta
1 Sempre
2 A maioria das vezes
3 Apenas às vezes
4 Raramente

Formato da resposta
1 Sempre
2 A maioria das vezes
3 Apenas às vezes
4 Raramente

Reveja as suas respostas. Tem de responder a todos os itens.

Copyright 2002, Mandarim Associates. Todos os direitos reservados.

ANEXO H: FORMULÁRIO PARA CONDUÇÃO COMENTADA

Instituto Superior de Educação
BIBLIOTECA

Nome do Condutor:	Nome do Supervisor:	Matrícula:	Data da C. Comentada:

Avaliação à Condução

	A melhorar (urgente)	A melhorar (a 3 meses)	Bom	Muito Bom	Comentários
1 - Usa o cinto de segurança (coloca-o logo que entre na viatura)					
2 - Coloca as mãos na posição 9 e 15					
3 - Não usa o telemóvel enquanto conduz (nem com auricular)					
4 - Obedece a todos os limites de velocidade					
5 - Obedece a todos os sinais de trânsito e dá prioridade					
6 - Adapta a condução às condições atmosféricas, estado do piso e trânsito					
7 - Utiliza a técnica de atenção 360º olhando frequentemente para os espelhos retrovisores.					
8 - Controla os movimentos dos 2 carros que vão á sua frente					
9 - Mantem uma distância de 2-4 segundos do carro da frente					
10 - Indica claramente as intenções, usando sinais e contacto visual com os outros condutores					
11 - Utiliza os espelhos e os piscas antes de manobrar a viatura (mudar de faixa, virar num cruzamento)					
12 - Ao aproximar-se de um cruzamento, abranda e pára a uma distância segura					
13 - Em trânsito ou semáforos, pára a uma distância que lhe permite ver os pneus traseiros da viatura da frente					
14 - Em trânsito ou semáforos, espera 2 segundos antes de avançar					
15 - Apresenta uma atitude calma e "não agressiva" na condução					
16 - Dá passagem e pára a 2-3 metros da passagem de peões.					
17 - Estaciona com calma e segurança.					
18 - Antes de tirar o veículo do estacionamento, analisa a situação dando uma volta completa à viatura					

Nome do Condutor:	Nome do Supervisor:	Matrícula:	Data da C. Comentada:

Avaliação à Aparência Geral do Veículo

1 - O exterior do carro está limpo					
2 - O interior do carro está limpo					
3 - Tem danos na chapa					
4 - Tem danos nos vidros					
5 - Estado dos pneus					
6 - Assegura-se que os objectos dentro do veiculo estão arrumados adequadamente.					
7 - Assegura-se que não ficam visiveis objectos de valor					

Avaliação à Documentação do Veículo

	Não Tem	Tem	Comentários
1 - Carta de Condução			
2 - Bilhete de identidade			
3 - Livrete e Registo de propriedade			
4 - Vinheta do seguro colocada no vidro			
5 - Selo colocado no vidro			
6 - Declaração amigável			

Assinatura do Condutor:

Assinatura do Supervisor:

Comentários finais: