



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA SOBRE SEGURANÇA NO TRABALHO JUNTO DE CHEFIAS INTERMÉDIAS NO SETOR INDUSTRIAL – CASO DE ESTUDO NA VOLKSWAGEN AUTOEUROPA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação - Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Leonor Rodrigues Vilar

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA SOBRE SEGURANÇA NO TRABALHO JUNTO DE CHEFIAS INTERMÉDIAS NO SETOR INDUSTRIAL – CASO DE ESTUDO NA VOLKSWAGEN AUTOEUROPA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Leonor Rodrigues Vilar

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2024

Resumo

Em qualquer meio laboral, a segurança no trabalho é essencial. No setor industrial, torna-se ainda mais vital e estratégica por consistir num meio mais vulnerável à ocorrência de acidentes de trabalho. A cultura de segurança é um tipo de cultura organizacional que promove, justamente, um ambiente de trabalho seguro. Esta, constrói-se pela relação entre ações da empresa e pensamentos e comportamentos do colaborador.

A comunicação corporativa interna tem vindo a ser investigada em vários contextos e associada a impactos nas organizações nomeadamente ao nível dos colaboradores e da sua cooperação para a concretização da estratégia organizacional. A presente investigação pretende aferir se a comunicação interna poderá consistir numa ferramenta de reforço da cultura de segurança no setor industrial, concretamente, na Volkswagen Autoeuropa, junto de chefias intermédias da área de produção.

Partindo de uma metodologia qualitativa, recolheram-se dados exploratórios através de uma análise documental e entrevistas à Direção de Recursos Humanos & Organização, à Direção de Produção e à Direção de Comunicação e Relações Governamentais, seguindo-se uma recolha de dados primários através de entrevistas a 17 chefias intermédias.

Os resultados corroboram os autores que consideram que a comunicação interna sobre segurança tem um papel no reforço da cultura de segurança pois demonstrou reforçar os conhecimentos dos participantes, manter o tema presente e promover atitudes e comportamentos alinhados com os princípios indutores de segurança no trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Comunicação Interna; Segurança no Trabalho; Cultura de Segurança; Cultura nas Organizações; Volkswagen Autoeuropa

Abstract

In any work environment, occupational safety is essential. In the industrial sector, it becomes even more vital and strategic due to its increased vulnerability to workplace accidents. Safety culture is a type of organizational culture that promotes a safe working environment. This culture is built through the relation between company actions and the thoughts and behaviors of employees.

Internal corporate communication has been investigated in various contexts and associated with organizational impacts, such as addressing employees' perception and their cooperation in achieving organizational strategy. The present research aims to determine whether internal communication can serve as a tool to reinforce safety culture in the industrial sector, specifically within Volkswagen Autoeuropa, targeting middle management in the Production area.

Following a qualitative methodology, exploratory data were collected through document analysis and interviews with the Human Resources & Organization Department, the Production Department, and the Communication and Governmental Relations Department, followed by primary data collection through interviews with 17 middle managers.

The results support the authors who maintain that internal communication about safety plays a role in reinforcing safety culture as it was shown to enhance participants' knowledge, keep the topic present in their minds, and promote attitudes and behaviors aligned with safety principles.

Key words: Strategic Communication; Internal Communication; Occupational Safety; Safety Culture; Organizational Culture; Volkswagen Autoeuropa.

Agradecimentos

Começo por expressar o meu agradecimento ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, por ter aceite tão prontamente orientar este Relatório de Estágio e pelo acompanhamento do mesmo. Expresso igualmente o meu profundo agradecimento à equipa de Comunicação e Relações Governamentais da Volkswagen Autoeuropa pelo apoio durante todo o processo

A oportunidade de completar a minha educação com este mestrado, e o concretizar desta investigação, não teriam acontecido sem os meus mais próximos, tanto de uma perspetiva mais pragmática como na perspetiva de um quadro maior.

Agradeço, como a mais ninguém, a educação que os meus pais me proporcionaram e o apoio durante todos os desafios até este, que se encontra prestes a findar. Agradeço-vos, mãe e pai, o amor incondicional, sem o qual nada vale a pena. À minha irmã, Joana, agradeço profundamente todos os conselhos, apoio e empatia, desde sempre até agora, os quais foram essenciais, incontáveis vezes, para orientar o foco para o que é verdadeiramente importante. A tua clareza de pensamentos é uma virtude rara, e da qual tive a sorte de beneficiar durante este processo.

À minha grande amiga Ana, um imensurável obrigado pelos conselhos que valem ouro, na hora de trabalhar, e pela melhor companhia, na hora de relaxar.

Ao meu namorado, Pierre, agradeço a presença, o genuíno interesse nas diferentes etapas deste processo, o seu escutar e o seu apoio, que sempre me fortalecem - *merci beaucoup*.

Sem todos, e cada um de vós, este projeto não estaria de pé. Obrigada.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Organizações e segurança - cultura, liderança e comportamentos.....	4
1. Cultura organizacional.....	4
2. Liderar nas organizações.....	9
3. Comportamento individual nas organizações.....	12
4. Cultura, comportamento e liderança para a segurança no trabalho.....	23
Capítulo II – Comunicação estratégica: comunicação interna e segurança no trabalho	32
1. Comunicação estratégica.....	32
2. Comunicação interna e suas características.....	37
3. Funções e operacionalização da comunicação interna nas organizações.....	42
4. Comunicação interna, saúde e segurança no trabalho e investigação empírica.....	49
Capítulo III - Memória descritiva do Estágio.....	55
1. A organização - Volkswagen Autoeuropa.....	55
2. A segurança na Volkswagen Autoeuropa.....	58
3. Descrição de funções.....	60
Capítulo IV - Metodologia de investigação.....	62
1. Da identificação do tema à formulação da questão de investigação.....	62
2. Os objetivos de investigação.....	63
3. Estratégia de recolha e análise de dados.....	64
3.1. Análise documental e entrevistas exploratórias.....	64
3.2. Entrevistas - recolha de dados primários.....	65
3.4. Considerações éticas.....	69
3.5. Limitações.....	69
Capítulo V - Caso de estudo: Volkswagen Autoeuropa.....	71
1. Análise dos dados exploratórios.....	71
1.1. Análise documental.....	71
1.1.1. Identificação dos Meios de Comunicação.....	71
1.1.2 Identificação dos formatos de comunicação utilizados.....	75

1.2. Entrevistas exploratórias.....	78
2. Apresentação dos dados primários, recolhidos através das entrevistas.....	80
3. Reflexões e resposta à questão de investigação.....	103
3.1. A relação com os meios de comunicação, formatos e conteúdo.....	103
3.2. Os impactos da comunicação interna sobre segurança.....	106
3.3. Uma caracterização dos participantes.....	108
3.4. O contributo da comunicação interna para a cultura de segurança.....	109
3.5. Resposta à questão de investigação.....	110
Conclusão.....	112
Referências bibliográficas.....	115
Anexos.....	130
Anexo I. Modelo de análise de dados	
Anexo II. Modelo de consentimento informado	
Anexo III. Análise documental	
Anexo IV. Entrevista à Direção de RH&O	
Anexo V. Entrevista à Direção de Produção	
Anexo VI. Entrevista à Direção do departamento de CRG	
Anexo VII. Guião de entrevista para recolha de dados primários	
Anexo VIII. Entrevista: Participante 1 - Supervisor	
Anexo IX. Entrevista: Participante 2 - <i>Team Leader</i>	
Anexo X. Entrevista: Participante 3 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XI. Entrevista: Participante 4 - Supervisor	
Anexo XII. Entrevista: Participante 5 - Supervisor	
Anexo XIII. Entrevista: Participante 6 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XIV. Entrevista: Participante 7 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XV. Entrevista: Participante 8 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XVI. Entrevista: Participante 9 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XVII. Entrevista: Participante 10 - Supervisor	
Anexo XVIII. Entrevista: Participante 11 - Supervisor	
Anexo XIX. Entrevista: Participante 12 - <i>Team Leader</i>	
Anexo XX. Entrevista: Participante 13 - Supervisor	

Anexo XXI. Entrevista: Participante 14 - *Team Leader*

Anexo XXII. Entrevista: Participante 15 - *Team Leader*

Anexo XXIII. Entrevista: Participante 16 - *Team Leader*

Anexo XXIV. Entrevista: Participante 17 - Supervisor

Anexo XXV. Interesse na comunicação interna sobre segurança - tabela de análise

Anexo XXVI. Utilidade e valor acrescentado pela comunicação interna sobre segurança - grelha de análise

Anexo XXVII. Familiaridade com as ações de comunicação interna provenientes do departamento de CRG - grelha de análise

Anexo XXVIII. Impactos da comunicação interna sobre segurança - grelha de análise

Índice de Figuras

Figura 1. Cultura organizacional e clima organizacional	5
Figura 2. Pirâmide unificada de motivação humana	13
Figura 3. Uma taxonomia da motivação humana	14
Figura 4. Visibilidade e orientação de significados reportados sobre comprometimento	17
Figura 5. Modelo recíproco de cultura de segurança	25
Figura 6. Uma abordagem (descendente) à segurança	29
Figura 7. Modelo para a compreensão do desenvolvimento de uma cultura de segurança	30
Figura 8. Tipos de estratégias	32
Figura 9. É necessário um melhor alinhamento entre a comunicação dos funcionários e a gestão	42
Figura 10. Comunicação interna corporativa	48
Figura 11. Estrutura de comunicação de SST	51
Figura 12. Áreas de produção	56
Figura 13. Organograma Volkswagen Autoeuropa	57
Figura 14. Participantes na investigação para a recolha de dados primários	64
Figura 15. Televisão corporativa	71
Figura 16. <i>Newsletter</i> corporativa	72
Figura 17. E-app Volkswagen Autoeuropa 1	73
Figura 18. E-app Volkswagen Autoeuropa 2	73
Figura 19. Intranet Volkswagen Autoeuropa	74
Figura 20. Painel alusivo à campanha Acidentes ZERO	74
Figura 21. Página do website	75
Figura 22. Elementos visuais da campanha Acidentes ZERO	77

Índice de Tabelas

Tabela 1. Facetas do engajamento resultantes do cruzamento dos níveis de esforço motivacional com os domínios da vida	20
Tabela 2. Taxonomia de questões estratégicas	33
Tabela 3. Elementos de comunicação da cultura de segurança	50
Tabela 4. Três objetivos da comunicação	52
Tabela 5. Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para o participante	85
Tabela 6. Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para os colaboradores	86
Tabela 7. Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para a empresa	87
Tabela 8. Utilidade da comunicação interna sobre segurança - os participantes consideram vantajosa para o exercício das suas funções	89
Tabela 9. Impactos da comunicação interna sobre segurança - alterou a perspetiva sobre segurança	90
Tabela 10. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não alterou a perspetiva sobre segurança	91
Tabela 11. Impactos da comunicação interna sobre segurança - afetou o sentido de responsabilidade	92
Tabela 12. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afetou o sentido de responsabilidade	92
Tabela 13. Impactos da comunicação interna sobre segurança - afetou o interesse pelo tema ...	94
Tabela 14. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afetou o interesse pelo tema	94

Tabela 15. Impactos da comunicação interna sobre segurança - afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema	95
Tabela 16. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema	96
Tabela 17. Impactos da comunicação interna sobre segurança - motiva	97
Tabela 18. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não motiva	97
Tabela 19. Impactos da comunicação interna sobre segurança - altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre o tema	98
Tabela 20. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre o tema	99
Tabela 21. Impactos da comunicação interna sobre segurança - despoletou a alteração de comportamentos	100
Tabela 22. Impactos da comunicação interna sobre segurança - não despoletou a alteração de comportamentos	100

Introdução

As organizações são resultado de um conjunto de movimentos, realizados por seres humanos, orientados para a sua sobrevivência. São as pessoas que as habitam que, ao agirem em formas que permitem a sua continuidade, as edificam (Ruão, 2015; Cunha et al., 2016; Idalberto, 2020). Devido à sua dependência de comportamentos individuais coordenados, que a suportam, a investigação da cultura organizacional torna-se relevante.

A cultura aplicada às organizações tem vindo a ser objeto de observação académica, principalmente, no que concerne às perspetivas relativamente às suas características mais inclinadas para a promoção de consensos ou entregues à natural ambiguidade de tudo o que é intrinsecamente dependente do social (Smircich, 1983; Martin, 1992; Schein, 2004; Keyton, 2005). Não sendo este o objeto da presente investigação, foi tomado um posicionamento teórico, a partir de Schein (2004): o estudo da cultura só terá algum benefício se houver esperança de que possa nutrir alguma harmonia.

Assim, a convergência é essencial nas organizações para diversos fins. Um deles, a garantia daquela que é uma necessidade humana basilar: a segurança (Herzberg, 1966; Alderfer, 1969; Stroh et al., 2003; Pincus, 2022). A segurança no trabalho ganha uma relevância ainda mais preponderante em meios mais vulneráveis à ocorrência de acidentes, como é o caso do setor industrial.

Porque se compreendeu que são necessários esforços comportamentais conjuntos e um alinhamento psicológico entre aqueles que coabitam uma organização para a promoção e manutenção da segurança no trabalho, o termo cultura de segurança surge associado, justamente, a tal (Zohar, 1980; Weick, 1987; Cooper & Phillips, 1995; Glendon & Stanton, 2000; Guldenmund, 2000; Geller, 2001; Zhang et al., 2002; Bisbey et al., 2021). A cultura de segurança caracteriza-se, desta forma, pela relação entre as ações da organização e os fatores psicológicos e comportamentais dos colaboradores que, em conjunto, promovem a segurança no trabalho (Cooper & Phillips, 1995; Zhang et al., 2002).

A comunicação interna tem vindo a ser positivamente associada à promoção do alinhamento entre colaboradores e estratégia (Quirke, 2003; Gillis, 2006; Whitworth, 2006; Welch e Jackson, 2007; Almeida, 2013; Brandão, 2018; Verčič et al., 2024) e a impactos ao nível psicológico nos indivíduos (Smidts et al., 2001; Dolphin, 2005; Kalla, 2005; Rajhans, 2012; Almeida, 2013; Nikolić et al., 2013; Borca & Baesu, 2014; Chitrao, 2014; Karanges et al., 2015; Kang & Sung, 2017; Verčič & Vokić, 2017; Walden et al., 2017; Kambara et al., 2023; Nguyen & Ha, 2023; Santoso et al., 2023; Verčič & Men, 2023).

Se, de acordo com a literatura, a cultura de segurança nas organizações depende de fatores psicológicos e comportamentais dos indivíduos, e sendo que a literatura sobre comunicação interna sustenta que a mesma é uma ferramenta com poder de influência de pensamentos e ações dos colaboradores nas organizações, então, a comunicação interna poderá consistir, desta forma, numa ferramenta de promoção da cultura de segurança, como propõem Vecchio-Sadus e Griffiths (2004) e Vecchio-Sadus (2007). Assim, a questão de investigação do presente Relatório de Estágio surge da vontade de aprofundar a proposta desses autores.

Com o objetivo de obter um conhecimento aprofundado sobre o fenómeno, e tendo a oportunidade de aplicar a investigação a uma realidade na qual a segurança é essencial, a Volkswagen Autoeuropa, optou-se por um caso de estudo qualitativo e direcionado para as chefias intermédias que, devido às características únicas da sua função, colocam este patamar hierárquico numa dupla posição: têm o dever de respeitar e de fazer respeitar as regras de segurança. O papel de motivar e fazer cumprir é também um campo de estudo da investigação das organizações e da segurança organizacional: a liderança (Geller, 2000; Day et al., 2004; Schein, 2004; Pearce & Manz, 2005; Kets de Vries, 2010; Cunha et al., 2016; Wajdi, 2017; Collins et al., 2023).

Partindo destes pressupostos, a questão de investigação que orienta a presente investigação é: “Contribuirá a comunicação interna sobre segurança, junto das chefias intermédias da área de Produção, para o reforço da cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa?”

Os passos inerentes à investigação estão expostos em cinco capítulos principais, que compõem este Relatório de Estágio.

O primeiro capítulo é dedicado a uma revisão da literatura académica relevante dedicada aos campos da cultura organizacional, da liderança nas organizações, do comportamento nas organizações e da cultura de segurança. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura académica no campo da comunicação estratégica, da comunicação interna e da comunicação interna sobre segurança, em particular.

O terceiro capítulo, intitulado Memória Descritiva do Estágio, relaciona-se com o estágio curricular que enquadra o presente relatório, pelo que é realizada uma apresentação da organização Volkswagen Autoeuropa. O tratamento do tema da segurança no trabalho no contexto do setor industrial e Volkswagen Autoeuropa é, igualmente, introduzido. Posteriormente, procede-se à descrição das funções inerentes ao estágio curricular.

O quarto capítulo expõe o racional por detrás do desenho metodológico selecionado para a resposta à questão de investigação. A questão e objetivos de investigação são indicados, bem

como as estratégias de recolha e análise dos dados. A investigação teve uma vertente exploratória cujos dados foram recolhidos através de entrevistas e análise documental. Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas a 17 chefias intermédias da área de Produção. Incluído neste capítulo estão ainda considerações éticas e limitações relativas ao processo de investigação.

O quinto capítulo tem como propósito a exposição dos dados recolhidos e a respetiva análise, culminando numa reflexão proveniente da triangulação dos dados da revisão literária, dos dados exploratórios e dos dados primários.

Por último, apresentam-se a conclusão, as referências bibliográficas utilizadas e os anexos do presente Relatório de Estágio.

Capítulo I - Organizações e segurança - cultura, liderança e comportamentos

1. Cultura organizacional

Os indivíduos não vivem isolados e a vida em sociedade é uma certeza. Não existiria o mundo como o conhecemos, capaz de albergar tantos seres humanos, sem relacionamento, convívio e cooperação, até porque a solo não teria sido possível realizar muitas das tarefas que promovem a sobrevivência e a qualidade de vida. Assim, a formação de organizações surgiu como uma necessidade (Idalberto, 2020).

As organizações podem ser definidas como o resultado da colaboração coordenada entre um conjunto de indivíduos, ou grupos sociais, artificialmente constituídos, com o objetivo de alcançar determinada meta comum (Ruão, 2015; Cunha et al., 2016). São unidades sociais perenes, em constante construção e reconstrução (Idalberto, 2020).

Hoje, é evidente a relevância das organizações, sendo que, mesmo a supressão das necessidades básicas, tais como comer, beber, alojar-se, curar doenças, depende das mesmas. As organizações coordenam a “vida coletiva” e organizam a sociedade de forma a “satisfazer as necessidades coletivas e individuais” (Ruão, 2015, p.121). As expectativas, valores e crenças dos indivíduos são também influenciados pelas organizações, bem como, conseqüentemente, os seus raciocínios, interpretações e ações que, por sua vez, as influenciam de volta (Idalberto, 2020).

Compreender os acontecimentos grupais nas organizações é uma tarefa árdua porque podem ser difíceis de racionalizar e significar. No entanto, “quando aprendemos a ver o mundo através de lentes culturais, começamos a compreender uma série de coisas que inicialmente eram misteriosas” (Schein, 2004, p.7).

A cultura foi primeiramente estudada pela antropologia, mas, nas últimas décadas, tem sido explorada por investigadores de outras áreas, inclusive a organizacional, e foi alvo de um crescente interesse dos gestores (Schein, 2004). No entanto, a sua definição não é consensual e é, por vezes, associada ao conceito de clima organizacional.

Inicialmente a descrição de clima organizacional correspondia ao que atualmente descreve a cultura organizacional. É, deste modo, considerado como parte integrante da cultura organizacional (Guldenmund, 2000).

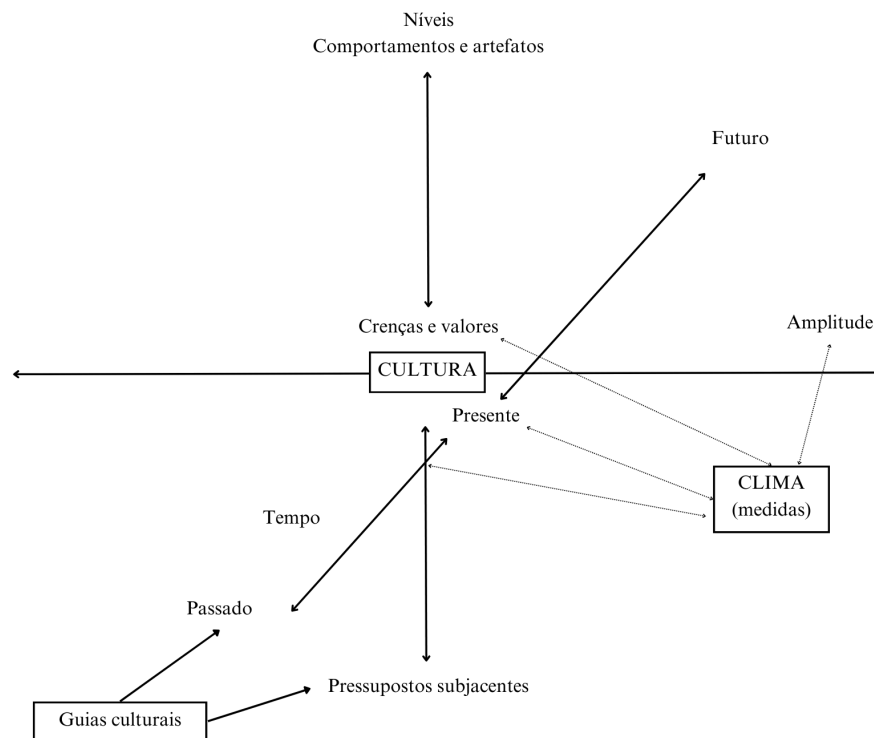
Com vista a esclarecer esta distinção, Glendon e Stanton (2000) propuseram uma matriz na qual a relação entre clima e cultura organizacional é figurada (figura 1). Os autores integraram no eixo das ordenadas os elementos da cultura organizacional - assunções, crenças, valores, comportamentos e artefactos - ordenados dos menos aos mais tangíveis, e no eixo das abcissas a amplitude em que os elementos da cultura são partilhados entre colaboradores. Num eixo diagonal, figuram a passagem do tempo, do passado para o futuro. Propõem, assim, que a cultura

abrange todos os aspetos anteriores, enquanto o clima, encontrando-se num espaço temporal concreto, representa “a qualidade percebida do ambiente interno de uma organização” (Glendon & Stanton, 2000, p.198).

Os níveis da cultura organizacional analisados por Glendon e Stanton (2000) são congruentes com a proposta de Schein (2004), que é frequentemente citada na literatura. De acordo com o autor, a cultura pode ser estudada através de: artefactos, crenças, valores e pressupostos subjacentes. Os artefactos traduzem-se nas estruturas e processos organizacionais tangíveis (ex.: arquitetura, tecnologia, formas de vestir, demonstrações emocionais, histórias, rituais, a estrutura da organização, processos organizacionais, entre outros). São tudo o que não necessita de ser depreendido porque é visível, audível ou sentido de forma clara. As crenças e valores defendidos pela organização e pelos seus líderes manifestam-se na estratégia, objetivos e filosofia organizacional. Os pressupostos subjacentes correspondem a crenças, perceções, pensamentos e emoções relativos à organização que, de forma inconsciente, são tomados como garantidos pelos indivíduos e tratados como uma realidade incontornável.

Figura 1

Cultura organizacional e clima organizacional



Fonte: Adaptado de Glendon e Stanton (2000, p.199)

O conceito de cultura pode ser aplicado a toda a organização ou a parte dela, que representará uma subcultura. Segundo Robbins (2004, p.242), as subculturas refletem os “problemas, situações ou experiências comuns a alguns membros”.

Dado que a cultura é um conceito lato, torna-se relevante recorrer a metateorias que explicitam algumas perspectivas utilizadas para explorar esta matéria nas organizações.

Smircich (1983) defende que as investigações da cultura organizacional podem ser organizadas sob uma de duas premissas essenciais: (i) a cultura é uma variável das organizações; e (ii) a cultura consiste numa *root metaphor* (metáfora raiz) de “organização”.

- i. Considerar a cultura como variável é julgá-la como algo que as organizações possuem, sendo que os investigadores desta linha de pensamento procuram prever, generalizar, encontrar relações causais e formas de a controlar.
- ii. A cultura definida como uma metáfora define-a não como algo que a organização possui, mas como aquilo que a organização é. Sob esta perspectiva, a cultura é um fenómeno social, tal como a organização, encontrando-se a sua formação dependente das relações que ocorrem entre os indivíduos. A cultura como metáfora dificulta o encontrar de respostas universalmente corretas, dispendo-se num campo mais propício à ambiguidade e a análises em profundidade. Posto isto, os estudos que partem desta premissa concentram-se em compreender os processos que possibilitam a existência de uma organização.

Aproximadamente uma década mais tarde, Martin (1992) apresenta a sua metateoria sobre a investigação da cultura. A autora afirma que a investigação conceptual da cultura aconteceu essencialmente sob três perspectivas das ciências sociais: (i) integração; (ii) diferenciação; e (iii) fragmentação:

- i. A perspectiva da integração concebe as manifestações/níveis culturais como expressões de consenso acerca de valores e assunções, entre aqueles que integram uma cultura, mesmo pertencendo a diferentes níveis hierárquicos. Nesta abordagem, a cultura serve como espaço apaziguador da ambiguidade, promovendo a clareza entre os seus participantes e harmonia na sua convivência. A coesão e consistência cultural são vistas de forma instrumentalista, como maneira de controlar o comportamento e reduzir a imprevisibilidade, aumentar os níveis de controlo e promover a eficiência organizacional (Martin, 1992). Sob esta perspectiva, O'Reilly (2008) defende que a cultura pode ser vista como uma solução para a gestão das partes mais dificilmente controláveis de uma organização, constituindo-se como um sistema de controlo social que influencia as

normas partilhadas pelos membros da organização, delineando os comportamentos e atitudes que são ou não aceites. A cultura é vista como uma variável da organização (Smircich, 1983).

- ii. Por sua vez, a investigação sob a perspectiva da diferenciação concebe as perceções acerca das manifestações culturais como predominantemente inconsistentes, à exceção daquelas que existem no seio das subculturas. Ou seja, a harmonia e consistência descrita pela perspectiva integradora nas organizações, na perspectiva diferenciadora, existe, mas apenas dentro de cada uma das subculturas. Deste modo, segundo o ângulo diferenciador, as relações entre as subculturas podem ser harmoniosas, conflituosas ou indiferentes umas para com as outras. Neste tipo de investigação são mencionadas as diferenças de poder entre grupos, investigando-se as visões da organização de membros pertencentes a diferentes grupos, exploram-se frequentemente as dicotomias entre visões opostas e, nalguns casos, entre grupos com níveis de poder também opostos. Nesta perspectiva, a cultura organizacional é vista como o que é partilhado entre as fronteiras de subgrupos organizacionais, as subculturas (Martin, 1992). Riley (1983), que integrará esta perspectiva, sustenta que a cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de subculturas integradas, ao invés de valores unificados partilhados entre todos os membros da organização.
- iii. Numa outra perspectiva aplicada aos estudos da cultura organizacional, denominada perspectiva da fragmentação, a principal premissa é a de que a ambiguidade existe inerentemente às relações sociais que se estabelecem, quer nas culturas quer nas subculturas, e que as certezas são permeáveis à mudança. Assim, nem mesmo numa subcultura existirão manifestações culturais globalmente consensuais. A única forma de consenso que pode existir é em interpretações de assuntos específicos, num determinado tempo e lugar. Desta forma, as relações entre as manifestações culturais são complexas, imprevisíveis e mutáveis. Na abordagem da fragmentação à cultura organizacional, esta é definida como “uma teia de indivíduos, esporadicamente e fracamente conectados pelas suas posições mutáveis sobre uma variedade de questões” (Martin, 1992, p.332).

Para Martin (1992), a cultura não deve ser interpretada por nenhuma destas perspectivas isoladamente, mas integrando-as. O principal argumento da autora é o de que quando um investigador se debruça sobre o fenómeno cultural sob a lente de uma das três categorias são ignoradas e distorcidas partes dos fenómenos culturais observados.

Para Schein (2004), a cultura surge como conhecimento relativo a comportamentos, emoções e raciocínios, partilhado por um grupo durante a sua existência, tendo para isso de ser algo estável e existir filiação entre os seus membros. Segundo o autor (Schein, 2004, p.17):

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados que foi aprendido por um grupo à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schein (2004) não exclui a hipótese de poderem existir culturas organizacionais unas, mas afirma que, quando as organizações ganham uma proporção substancial, torna-se provável o surgimento de subculturas que substituem a cultura única. Quanto à sua posição relativa à ambiguidade e ao conflito organizacionais, o autor confessa que existe uma grande possibilidade de ambos fazerem parte das organizações. No entanto, argumenta que a forma de tornar útil a construção do conceito de cultura é servir para encontrar algum grau de estabilidade, consistência e significado.

Keyton (2005) oferece uma visão da cultura organizacional algo diferente, relacionando-a com a comunicação organizacional. A autora define comunicação organizacional como “um processo complexo e contínuo pelo qual os membros da organização criam, mantêm e alteram a organização” (Keyton, 2005, p.13). Acrescenta que a criação, manutenção e alteração das organizações é criada pela comunicação verbal, não verbal, eletrónica e escrita entre os vários *stakeholders* (partes interessadas) internos e externos à organização. Partindo desta ideia, estabelece uma relação entre comunicação e cultura organizacionais: a cultura é gerada através destas interações sociais contínuas, que são comunicacionais. Assim, cultura é definida como “o conjunto ou conjuntos de artefactos, valores e pressupostos que surgem das interações dos membros da organização” (Keyton, 2005, p.28). Esta definição cultural pode ser adaptada ao tamanho de qualquer grupo, nomeadamente, às subculturas dentro das organizações, sendo que é a própria cultura que estabelece as fronteiras do grupo.

Neste sentido, a cultura é tanto um processo como um produto: por um lado, é a aglomeração de mensagem e interpretações que baseia o comportamento e escolhas das pessoas (Robbins, 2004; Keyton, 2005), por outro é o produto dos subseqüentes comportamentos e escolhas (Keyton, 2005). Por influenciar o comportamento organizacional, têm vindo a ser identificados alguns impactos positivos da cultura nas organizações, tais como: atuar como mecanismo de controlo do comportamento dos colaboradores, aumentar o comprometimento dos funcionários (Robbins, 2004; O'Reilly, 2008), ajudar à execução da estratégia, potenciar a

inovação (O'Reilly, 2008), reduzir a rotatividade, promover a estabilidade da organização como sistema social, proporcionar um sentido de identidade aos membros e reduzir a sensação de ambiguidade (Robbins, 2004).

2. Liderar nas organizações

A liderança começou a ser alvo de atenção, e considerada um elemento de influência no sucesso empresarial no século XIX, no contexto da revolução industrial. O seu papel era de supervisão, controlo e prescrição. Até à segunda guerra mundial, os líderes eram frequentemente vistos como “grandes homens” com capacidades inatas para liderar. Foi posteriormente que começaram a surgir pensadores e investigadores que questionaram esta dinâmica de liderança e propuseram alternativas, embora continuassem a existir muitos admiradores dos formatos tradicionais (Pearce & Manz, 2005; Cunha et al., 2016).

Lewin (1944) defende que a guerra e os grandes líderes a ela associados foram um combustível para o crescente interesse na temática da liderança, embora associada a sensações ambíguas. Defensor de que a liderança deve ser desmistificada, opondo-se à visão dos líderes como seres especialmente dotados para liderar, Lewin (1944, p.393) sustenta que:

A democracia não tem nada a perder e tudo a ganhar ao trazer a liderança do reino dos mitos para o nível dos acontecimentos do quotidiano. A sobrevivência da democracia exige que a liderança seja investigada de forma realista, que a sua dinâmica seja compreendida cientificamente e que esta compreensão seja alcançada por muitos.

Embora a academia já tenha investigado vastamente o conceito de liderança, a distinção entre liderança e gestão de pessoas ainda é atualmente debatida na literatura (Collins II et al., 2023).

Partindo de uma revisão de literatura, Wajdi (2017) identifica diferenças entre a gestão e a liderança. Embora, segundo o autor, o propósito de ambas seja exercer controlo e influenciar os colaboradores, as suas abordagens são díspares. A diferença essencial entre as práticas reside na forma de motivar. O autor identifica as características que os gestores tendem a apresentar, diferentes à abordagem de liderança: terem subordinados; auferirem um estilo autoritário e transaccional, não promovendo a autonomia; grande parte da sua atenção ser orientada para a concretização de objetivos; e não serem orientados para o risco. Quanto às características que os líderes tendem a apresentar, o autor identifica: não controlar de forma autoritária e formal, não auferindo subordinados, mas seguidores que o fazem de forma voluntária; exercer um estilo mais carismático e transformacional, tentando apelar a um lado mais emocional dos liderados, de

forma a inspirá-los a mudar comportamentos, ainda que tal signifique sair da zona de conforto; ter uma boa capacidade de gerar relações interpessoais, lealdade e entusiasmo para a concretização dos objetivos; ter orientação para o risco (Wajdi, 2017).

Para Schein (2004), o que diferencia a liderança da gestão ou administração é o facto de a liderança ter a capacidade de criar e alterar a cultura, enquanto a gestão e a administração agem no paradigma da cultura existente. Bass e Avolio (1993) também defendem a influência mútua entre ambos.

Segundo Kets de Vries (2010) a liderança tem dois papéis essenciais: (i) o arquitetural, que está relacionado com a análise e implementação de estruturas e sistemas organizacionais de, por exemplo, controlo e recompensas, e (ii) o carismático, vinculado ao aumento do envolvimento dos colaboradores, empoderando-os. Estas duas funções devem coexistir e estar alinhadas.

De acordo com Kets de Vries e Korotov (2010), uma boa liderança deixou de se centrar nas ações do líder, provenientes da perspetiva do “grande homem”, que concebe o líder como capacitado de forma inata para liderar, mas na capacidade de este colaborar, motivar e gerir as relações internas e externas. A liderança está cada vez mais relacionada com a facilitação de maior participação por parte dos colaboradores em diversos aspetos da organização a que antes não tinham acesso nem poder. Kets de Vries e Korotov (2010) consideram ainda que um bom líder de vanguarda deve promover novas lideranças dentro da organização, de forma que a mesma esteja capacitada a dar resposta a dinâmicas exigentes. Se houver mais líderes na organização, haverá mais pessoas a promover a concretização da visão, missão e estratégia em toda a organização. Enquadrado nesta linha de pensamento, Day et al. (2004) propõem um modelo no qual o papel do líder é capacitar os grupos e fomentar a liderança partilhada entre membros; a liderança é vista, neste contexto, como um fenómeno grupal e não individual.

Yukl et al. (2002) desenvolveram uma taxonomia organizada em três níveis de ação da liderança - tarefas, relações e mudança. Os comportamentos de liderança identificados por Yukl et al. (2002, pp. 22-25) foram: (i) atribuição e clarificação de funções e seus objetivos (tarefa); (ii) monitorização do desempenho individual e grupal (tarefa); (iii) planeamento a curto prazo (tarefa); (iv) escuta dos colaboradores para a tomada de decisões (relações); (v) ações de reconhecimento (relações); (vi) apoio ao desenvolvimento dos liderados (relações); (vii) empoderamento através de atribuição de autonomia (relações); (viii) monitorização do ambiente externo à organização (mudança); (ix) visualização e promoção de um futuro melhor (mudança); (x) encorajamento do pensamento inovador (mudança); e (xi) risco (mudança).

Collins et al. (2023), num estudo aplicado na área da liderança e da gestão, identificam os quatro comportamentos mais consistentemente associados à liderança: (i) influenciar; (ii) tutoriar; (iii) servir de exemplo; e (iv) garantir resiliência.

Quanto às características dos líderes, Goleman (2004; 2017) defende que é essencial que estes possuam inteligência emocional, que define como a capacidade de gerir de forma eficiente a relação consigo e com os outros, e que engloba (i) a autoconsciência; (ii) a gestão de si mesmo; (iii) a consciência social; e (iv) as competências sociais. De acordo com o autor:

- i. A autoconsciência é constituída pela autoconsciência emocional, pela capacidade de compreender as suas próprias emoções e as suas implicações no ambiente, pela capacidade de se autoavaliar, e pela autoconfiança;
- ii. A gestão de si mesmo relaciona-se com o autocontrolo emocional e comportamental, a confiabilidade, demonstração consistente de honestidade e integridade, a adaptabilidade ao ambiente e superação de obstáculos, a orientação para o sucesso e a iniciativa;
- iii. A consciência social é composta pela capacidade de enfatizar, ou seja, compreender e ter interesse nas emoções e perspectivas do outro, pela consciência organizacional, isto é, a compreensão da dinâmica na organização, e pela orientação para o serviço prestado;
- iv. As competências sociais abrangem a capacidade de influência, a propensão para o desenvolvimento de outros, a capacidade comunicativa, a inclinação para a implementação de mudanças, a capacidade de gestão de conflitos, a capacidade de construção de relações interpessoais e a capacidade para trabalhar em equipa.

Cunha et al. (2016), acrescentam que é igualmente importante os líderes auferirem energia e tolerância ao *stress*, *locus* de controlo interno, acreditando que são responsáveis pelos acontecimentos e pelas suas ações, conscienciosidade, que implica que atuem com racionalidade, seriedade e compreensão do seu propósito, e motivação para o poder social, que se manifesta em vontade de dirigir, sem receio de recorrer à assertividade para alcançar um propósito positivo para si, para os restantes colaboradores e para a organização.

Como é possível deduzir, liderar é uma tarefa complexa e exigente. Por este motivo, torna-se relevante compreender as razões que levam um colaborador a querer ocupar este tipo de função.

Chan e Drasgow (2001) sugerem que a motivação para liderar pode surgir por motivos sociais e normativos, ou seja, por verem a liderança como um dever/responsabilidade.

De acordo com Maurer et al. (2017), a motivação para liderar é um processo multinível. Os autores identificam quatro fases de motivação: (i) motivação para liderar (Chan & Drasgow,

2001); (ii) motivação para desenvolver capacidades de liderança; (iii) capacidades de liderança; e (iv) sucesso na carreira.

3. Comportamento individual nas organizações

Para a introdução à compreensão do comportamento humano, é necessário explorar dois conceitos fundamentais: (i) a percepção e (ii) a motivação.

Arvinen-Muondo (2013, p.51) define percepção como “a forma como nós, enquanto indivíduos, vemos e interpretamos o ambiente ao nosso redor e o comportamento dos outros nele”. A percepção é constituída pela seleção e recebimento de estímulos externos que, posteriormente, são organizados e interpretados. Essas percepções são armazenadas na memória para que, mais tarde, auxiliem à interpretação de outros estímulos (Arvinen-Muondo, 2013).

A motivação é o que impulsiona os indivíduos a integrarem determinadas atividades, e não outras (Ryan & Deci, 2000). Segundo Ryan e Deci (2000, p.54) :

Estar motivado significa estar impulsionado a fazer algo. Uma pessoa que não sente nenhum ímpeto ou inspiração para agir é assim caracterizada como desmotivada, enquanto alguém que está energizado ou ativado em direção a um objetivo é considerado motivado.

As principais teorias da motivação assentam no conceito de necessidade. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), citado por Cunha et al. (2016), organizou as necessidades humanas num formato triangular com cinco categorias, das mais às menos essenciais: (i) as necessidades psicológicas básicas; (ii) a necessidade de segurança; (iii) as necessidades de pertença social e amor; (iv) as necessidades de autoestima, autoavaliação positiva e respeito por si mesmo; e (v) a necessidade de realização pessoal (Maslow, 1943, citado por Cunha et al., 2016; Stroh et al., 2003).

A teoria ERG - *existence, relatedness e growth* - apresentada por Alderfer (1969) seguiu-se à teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943, citado por Cunha et al., 2016) e apresentou três categorias como alternativa às cinco: necessidades relacionadas com (i) a existência, (ii) relações sociais e (iii) crescimento, no sentido de desenvolvimento pessoal (Stroh et al., 2003).

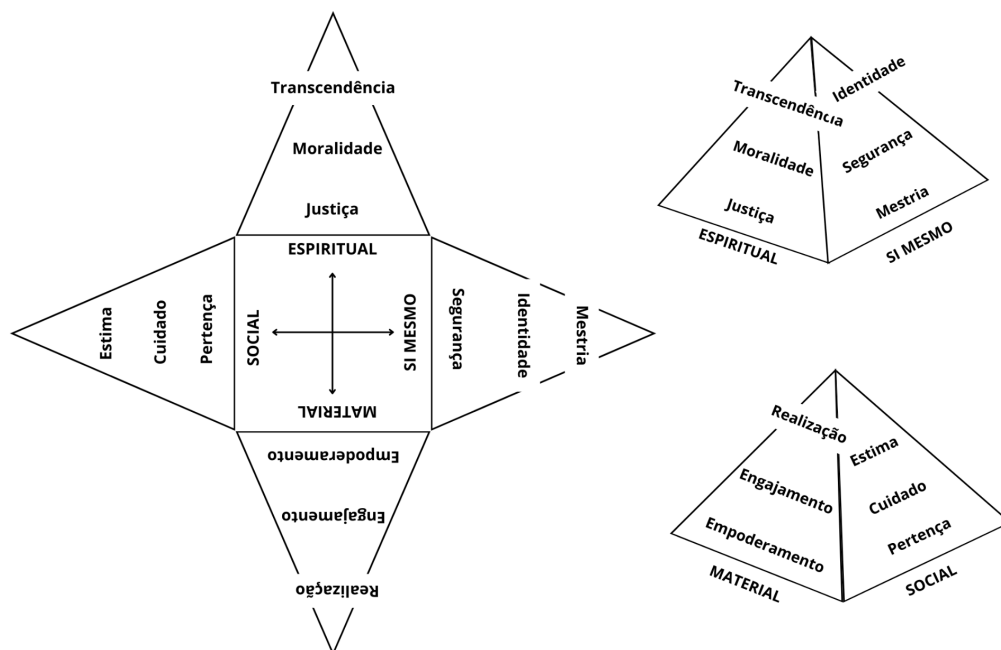
Herzberg (1966) também se debruça sobre a teoria de Maslow (1943), propondo uma divisão das necessidades em dois fatores: os higiênicos, mais básicos, e os motivadores, mais sofisticados (Herzberg, 1966; Stroh et al., 2003).

Pincus (2022) propõe uma nova abordagem à motivação, figurada numa pirâmide quadrangular (figura 2). As quatro faces da pirâmide incorporam necessidades enquadradas nos

quatro domínios da vida humana: (i) o pessoal (onde se inserem as necessidades de segurança, identidade e mestria), (ii) o material (onde se inserem as necessidades de empoderamento, engajamento e conquista), (iii) o social (onde se inserem as necessidades de pertença, cuidado e estima) e (iv) o espiritual (onde se inserem as necessidades de justiça, moralidade e transcendência espiritual).

Figura 2

Pirâmide unificada de motivação humana



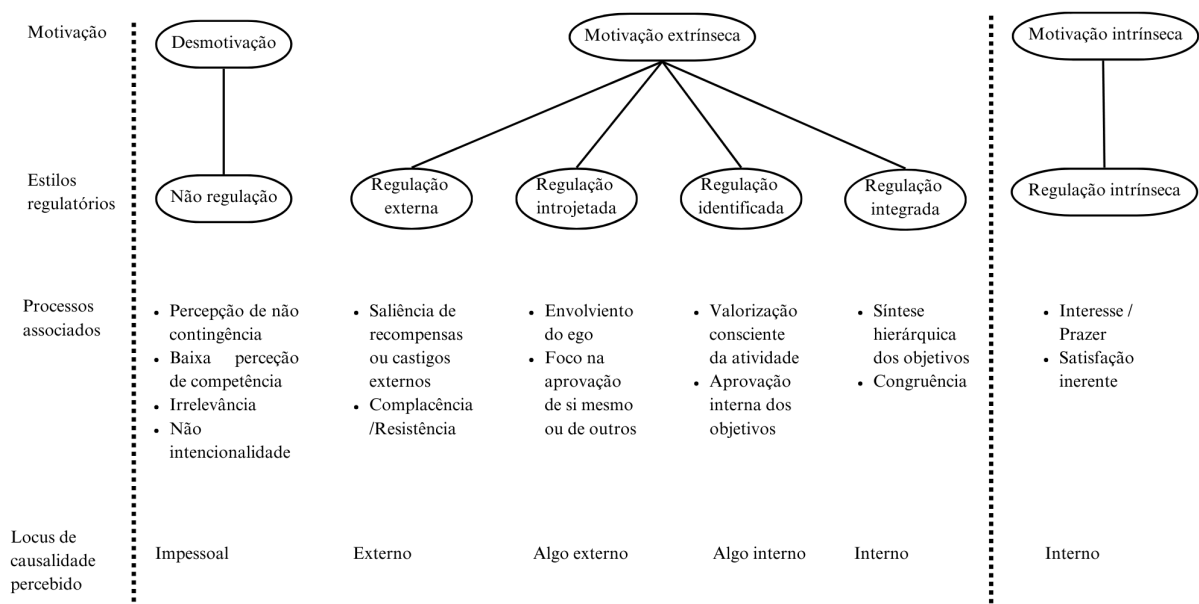
Fonte: Adaptado de Pincus (2022, p.742)

Ryan e Deci (2000) sugerem que existem cinco tipos de motivação, desde a desmotivação à motivação máxima, a intrínseca. Consoante os autores, a desmotivação é o total desinteresse em agir sobre determinado objeto ou atividade. A motivação intrínseca depende puramente do indivíduo, caracterizando-se pelo prazer ou desafio de realizar uma ação *per se*. A motivação extrínseca é baseada na vontade de alcançar algo, com origem externa ao indivíduo. Os autores identificam quatro tipos de motivação extrínseca, da mais à menos autónoma (externa) relativamente ao indivíduo: (i) a regulação externa é um tipo de motivação com origem totalmente externa ao agente, pelo que as ações serão instrumentais para atingir um objetivo como, por exemplo, um prémio; (ii) a “regulação introjetada” tem como objetivo evitar ou

alcançar determinada sensação; (iii) a motivação por “identificação” tem lugar quando um indivíduo se identifica com determinado comportamento, aceitando-o; (iv) a “regulação integrada” é originada pela congruência entre um comportamento e os valores e necessidades de um indivíduo, ainda que procurando um resultado externo a si mesmo (Ryan & Deci, 2000).

Figura 3

Uma taxonomia da motivação humana



Fonte: Adaptado de Ryan e Deci (2000, p.61)

A motivação e o comportamento são, desta forma, interdependentes. Conforme definido por Greenberg (2011, p.33), o comportamento organizacional, é:

O campo multidisciplinar que busca conhecimento sobre o comportamento em contextos organizacionais, estudando sistematicamente os processos individuais, grupais e organizacionais.

O comportamento individual, que pode ser estudado em contexto organizacional, refere-se, segundo Geller (2001, p.101):

A atos ou ações de indivíduos que podem ser observados por outros. Noutras palavras, comportamento é o que uma pessoa faz ou diz, em oposição ao que ela pensa, sente ou acredita.

Uma forma de conceptualizar os antecedentes do comportamento é proposta pela Teoria do Comportamento Planeado de Ajzen (1991). Segundo esta teoria, o comportamento é tanto mais provável quanto a intenção de o realizar, dependendo dos esforços que o indivíduo está disposto a aplicar para o concretizar. De acordo com o autor, os antecedentes do comportamento são: (i) a atitude para o comportamento, ou seja, avaliação de um determinado comportamento como mais ou menos positivo; (ii) a norma subjetiva, que se refere à avaliação dos comportamentos como mais ou menos positivos, realizados por pessoas próximas do indivíduo; e (iii) o controlo comportamental percebido, que corresponde à perceção que o indivíduo tem da possibilidade e grau de esforço para realizar determinado comportamento. Os antecedentes de determinado comportamento e esse comportamento são mediados pela intenção de realizá-lo.

De acordo com Kelman (1958), é apenas pelo conhecimento aprofundado da natureza de uma atitude que se consegue compreendê-la e à sua mudança. A atitude é, segundo Robbins (2004, p.20) uma avaliação favorável ou desfavorável, relativa a “objetos, pessoas ou eventos”.

O ambiente em que o indivíduo se insere, segundo Kelman (1958), influencia e altera as suas atitudes e comportamentos a diferentes níveis, que correspondem à profundidade em que a pessoa aceita a influência. O autor assinala três processos de influência do ambiente sobre as suas atitudes e comportamentos: (i) a conformidade; (ii) a identificação; e (iii) a internalização.

- i. A conformidade relaciona-se com a adoção de determinado comportamento, não pela crença de que é o melhor em si mesmo, mas pelo desejo de ser aceite e julgado de forma positiva por uma pessoa ou um grupo, sendo aceite a influência social pela expectativa de obter recompensas ou aprovação.
- ii. A identificação advém do desejo de criar ou manter relações positivas consigo mesmo ou com outro(s), adotando comportamentos observados em outros, podendo existir uma reciprocidade entre a troca de observações e a adoção de comportamentos. Neste caso, o indivíduo adota determinado comportamento porque o associa a relações que quer manter.
- iii. A internalização corresponde à adoção de um comportamento por considerá-lo o mais adequado e correto em si mesmo, estando alinhado com o seu sistema de valores.

Kelman (1958, p.53) acrescenta que a aceitação de determinada influência resulta de: “(a) a importância relativa do efeito antecipado, (b) o poder relativo do agente influenciador e (c) a prepotência da resposta induzida”. O autor define poder como “a extensão na qual o agente influenciador é percebido como instrumental para a realização dos objetivos do sujeito” (Kelman, 1958, p.54). De acordo com a forma como estes três antecedentes à adoção do comportamento são conjugados, o indivíduo é influenciado por conformidade, identificação e internalização.

No que respeita à investigação das atitudes em ambiente organizacional, o comprometimento é amplamente explorado (Morrow, 1983; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Porter et al. (1974, p.604) sustentam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por:

(a) uma forte crença e aceitação nos objetivos e valores da organização; (b) uma disposição para exercer considerável esforço em prol da organização; (c) um desejo definitivo de manter a filiação à organização.

De acordo com Cook e Wall (1980), o comprometimento organizacional consiste na afeição de um colaborador pela organização que integra, nomeadamente, pelos valores e objetivos da organização, pelo seu papel na implementação dos mesmos e pela organização.

Becker (1992) afirma que a abordagem mais frequente ao comprometimento relacionado com o universo laboral é a partir do conceito de comprometimento organizacional (com a organização). No entanto, atesta empiricamente que existem outros focos/alvos do comprometimento (Reichers, 1985) e bases/motivações do comprometimento no trabalho (Kelman, 1958; O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Becker et al., 1996). Ou seja, existem outros conceitos distintos e relevantes relativos ao comprometimento no trabalho (Becker, 1992; Becker et al., 1996). Segundo Blau e Ryan (1997), por exemplo, a ética no trabalho também consiste numa forma de compromisso com o trabalho, da mesma maneira como o é o compromisso organizacional.

Becker (1960) concebe comprometimento como um mecanismo dependente de fatores diversos, que apelida de *side-bets* (apostas laterais). A sua proposta não é baseada nas motivações, mas sim nos sistemas de valores. Rokeach (1973), citado por Robbins (2004), define valores como a crença de que existem ações e significações preferíveis às opções opostas disponíveis; Robbins (2004), a partir desta definição, afirma que um sistema de valores representa a forma como o indivíduo os hierarquiza.

Becker (1960) critica a tradicional significação de comprometimento, que relaciona o conceito principalmente a comportamentos consistentes, ou seja, que persistem durante um determinado período temporal. O autor acrescenta que esta observação é insuficiente e que, para identificar o comprometimento, é necessário identificar: (i) ações anteriores que indiquem um interesse extrínseco à atividade que levam o agente a ter ações consistentes; (ii) consciência do indivíduo da existência desse interesse extrínseco na atividade que realiza atualmente; (iii) a conduta consistente; e (iv) o sistema de valores do autor da ação.

As apostas laterais consistem, desta forma, neste interesse paralelo do ator na execução de uma atividade, ou seja, em algo que espera obter pela execução daquela conduta consistente. Assim, o compromisso é para com a aposta secundária, ao invés da ação em si, que poderá ser vista como um investimento e um meio para alcançar um fim (Becker, 1960; Alutto et al., 1973).

Singh e Vinnicombe (2000) realizaram uma análise à visão de profissionais acerca do significado de compromisso. O estudo demonstrou que a visão tradicional do compromisso, relacionada com o compromisso organizacional, não se encontra alinhada com as opiniões dos profissionais entrevistados, que demonstraram correlacionar o compromisso com a relação com o trabalho baseada no desafio, na proatividade e criatividade. As autoras organizam a conceptualização de compromisso encontradas no estudo numa matriz (figura 4), dando origem a quatro tipologias de colaboradores comprometidos: (i) os voluntários; (ii) o vanguardista; (iii) os virtuosos; e (iv) o virtuoso.

No universo da literatura organizacional, o conceito de *involvement* (envolvimento) é igualmente muito valorizado e vastamente explorado, resultando em diferentes interpretações e definições do mesmo (Saleh & Hosek, 1976).

Figura 4

Visibilidade e orientação de significados reportados sobre comprometimento



Fonte: Adaptado de Singh e Vinnicombe (2000, p. 249)

A partir de uma revisão de literatura concentrada nas várias definições e medidas de envolvimento no trabalho, Saleh e Hosek (1976, p.223) sustentam que este pode ser medido consoante “o grau em que a pessoa se identifica com o seu trabalho, participa ativamente nele e considera o seu desempenho importante para a sua autoestima”. Esta abordagem envolve os níveis da cognição, ação e sentimento do indivíduo.

Kanungo (1979) propõe uma conceptualização de envolvimento e de alienação, baseada nas necessidades e na motivação do indivíduo, que pode ser aplicada em todos paradigmas, inclusive, o laboral. Na sua abordagem, envolvimento e alienação são atitudes opostas. Conforme Kanungo (1979, p.131), envolvimento no trabalho corresponde a:

Um estado cognitivo (ou de crença) generalizado de identificação psicológica com o trabalho na medida em que o trabalho é percebido como tendo a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas mais importantes da pessoa.

E alienação corresponde a (Kanungo, 1979, p.131):

Um estado cognitivo (ou de crença) generalizado de separação psicológica do trabalho na medida em que o trabalho é percebido como carecendo da capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas mais importantes da pessoa.

Consoante estas definições, o nível do envolvimento no trabalho pode ser avaliado através do grau de identificação do indivíduo com o trabalho que, por sua vez, é baseado nas suas necessidades e da perceção que o mesmo tem sobre a capacidade do trabalho satisfazer as mesmas. Desta forma, quanto mais o indivíduo sente que o trabalho satisfaz as suas necessidades, mais tende a envolver-se e a despende energia no mesmo. Consoante o grau de envolvimento diferentes serão os comportamentos no trabalho (Kanungo, 1979).

Um conceito que é igualmente frequentemente explorado na literatura da relação entre comportamento e trabalho é o *engagement* (engajamento).

Kahn (1990) propõe que, no trabalho, as pessoas podem investir (engajamento) ou desinvestir (desengajamento) três graus de si: (i) o físico, (ii) o cognitivo e (iii) o emocional.

O autor indica que o engajamento ou desengajamento acontece consoante o grau de satisfação de três condições psicológicas, com origem em fatores individuais e/ou contextuais: (i) o significado; (ii) a segurança; e (iii) a disponibilidade.

- i. O significado psicológico no trabalho existe quando uma pessoa considera que obtém retorno do seu investimento pessoal, física, cognitiva ou emocionalmente, resultando na

sensação de ser valioso, útil e importante. Pode ser originado pelas características das tarefas, do papel desempenhado pelo indivíduo e pelas interações no trabalho.

- ii. A segurança psicológica corresponde à sensação de isenção de medo de represálias aquando do investimento de si mesmo no trabalho, podendo advir das relações interpessoais, das dinâmicas de grupo ou entre grupos, do estilo e processos de gestão e das normas da organização.
- iii. A disponibilidade psicológica no trabalho é a sensação de estar preparado para o engajamento pela existência dos recursos físicos/emocionais/psicológicos no indivíduo, necessários ao seu investimento pessoal no trabalho. Essa disponibilidade pode advir de energia física, emocional e do grau de segurança ou insegurança do indivíduo.

Alinhada com esta proposta, está a definição de engajamento baseada em três eixos essenciais, (i) o vigor; (ii) a dedicação; e (iii) a absorção, relacionados, respetivamente, com a energia comportamental, a energia emocional e a energia cognitiva investidas no trabalho (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti 2008; Schaufeli & Bakker, 2010).

De acordo com Macey e Schneider (2008), o engajamento forma-se ao nível dos traços pessoais, de estados psicológicos e de comportamentos, que são dependentes uns dos outros pela ordem apresentada. O engajamento dos traços pessoais manifesta-se por características de um indivíduo que o inclinam para uma perspetiva positiva da vida e do trabalho. Os engajamentos dos estados psicológicos dão origem a energia e absorção na execução do trabalho, correlacionados com satisfação, envolvimento, comprometimento e empoderamento no trabalho. O engajamento manifestado no comportamento caracteriza-se pela realização de ações extra papel, podendo resultar em comportamentos de cidadania organizacional, em proatividade e flexibilidade.

Pincus (2023) afirma que, tal como a motivação, o engajamento medeia antecedentes e consequências comportamentais, é um estado cognitivo/emocional/comportamental e não um traço de personalidade. Apoiando-se nesta premissa, propõe uma tabela (tabela 1) que engloba três níveis de existência com possibilidade de satisfação das necessidades: (i) o aspiracional, orientado para o desejo de mudança no futuro; (ii) o experimental, nível intermediário orientado para a ação, devido ao desejo de mudança do presente; e (iii) o fundamental, orientado para a “a avaliação retrospectiva dos resultados das escolhas e atividades de vida” (Pincus, 2023, p.1234). Estes níveis de possibilidade de satisfação de necessidades aplicam-se a quatro domínios de vida e foco motivacional: (i) o *self*, orientado para o “eu”; (ii) o material, orientado para a vida no trabalho e no lazer; (iii) o social, orientado para as relações interpessoais; e (iv) o espiritual,

orientado para princípios transversais e intemporais. Cruzados, os níveis de motivação e os domínios da vida nos quais incidem, resultam nas doze facetas do engajamento (Pincus, 2023).

Tabela 1

Facetas do engajamento resultantes do cruzamento dos níveis de esforço motivacional com os domínios da vida

Os níveis de esforço	Quatro domínios da vida			
	Si mesmo	Material	Social	Espiritual
Aspiracional	Realização do Potencial e Limitação	Sucesso e Fracasso	Reconhecimento e Desprezo	Propósito Superior e Materialismo
Experimental	Autenticidade e Conformismo	Imersão e Tédio	Cuidados e Indiferença	Ética e Má Conduta
Fundamental	Segurança e Ansiedade	Autonomia e Desempoderamento	Inclusão e Exclusão	Justiça e Injustiça

Fonte: Adaptado de Pincus (2023, p. 1233)

Desta forma, na tabela, distribuem-se conceitos de acordo com o local do desejo de mudança, as colunas, com o género de mudança desejado quando ativada determinada motivação para realizar determinado comportamento, as linhas. Por exemplo, se um agente desejar alterar algo em si mesmo ao nível experimental, ou seja, na sua experiência presente, ativará a motivação para alcançar a autenticidade.

Cada uma das manifestações de engajamento apresentadas tem uma alternativa positiva e uma negativa, representando uma origem emocional positiva ou negativa que motiva e impulsiona o agente a realizar uma ação. No entanto, explica que quando o motivo para realizar uma ação está relacionado com emoções negativas, o futuro desejado está comumente associado a emoções positivas (Pincus, 2023, p. 1233):

A energia motivacional é tipicamente alimentada por forças de "atração" positivas e "impulso" negativas para a mesma necessidade; por exemplo, um trabalhador que se sente desamparado esforça-se para se livrar desse sentimento (negativo), tipicamente buscando maior autonomia (positivo). Deste modo, as forças motivacionais positivas e negativas devem ser vistas como complementares, não como trocas de soma zero.

Lemon e Palenchar (2018, p.147) também investigam o conceito engajamento e propõem o conceito de zonas de engajamento, que definem como:

Locais onde ocorrem experiências significativas - onde padrões de realidade são criados e articulados através de ações simbólicas e discursos - o que proporciona a complexidade, riqueza e textura que ajuda a entender e interpretar a essência do engajamento dos funcionários.

Nesta investigação, o engajamento foi relacionado a (i) experiências não relacionadas com o trabalho, (ii) liberdade experienciada no trabalho, (iii) comportamentos extra-papel, (iv) perspectiva do trabalho como uma vocação, (v) criação de valor, (vi) criação de relações e (vii) desengajamento, definido como o cumprimento de, apenas, as exigências mínimas para a ocupação da função.

Ainda, de acordo com um levantamento realizado por Robinson et al. (2004, p 6) a profissionais da área de recursos humanos, foram várias as características associadas a um colaborador engajado: (i) “procura, e é-lhe dada, oportunidades para melhorar o desempenho organizacional”, (ii) “mantém-se atualizado aos desenvolvimentos na sua área”, (iii) “identifica-se com a organização”, (iv) “vê o panorama geral, mesmo com custo pessoal”, (v) “pode ser confiável e vai além dos requisitos do trabalho”, (vi) “é positivo em relação ao trabalho e à organização”, (vii) “acredita na organização”, (viii) “trabalha ativamente para realizar melhorias”, (ix) “trata os outros com respeito e ajuda os colegas a terem um desempenho mais eficaz”.

Face à existente literatura, algumas das consequências do engajamento no trabalho identificadas são a criatividade, a produtividade (Bakker & Demerouti, 2008), comportamentos extra função (Bakker & Demerouti, 2008; Salanova & Schaufeli, 2008), satisfação do trabalho, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional (Saks, 2006).

No entanto, alguns destes resultados não são universalizáveis. Schaufeli e Bakker (2010), por exemplo, consideram que a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho têm um papel de antecedentes de comportamento, tal como o engajamento, ao contrário da proposta de Saks (2006), que considera a satisfação como consequência do engajamento.

No que respeita aos antecedentes do engajamento é recorrente a menção ao modelo Job Demands-Resource (JD-R) (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2007; Mauno et al., 2007; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli et al., 2008; Hakanen, 2008; Xanthopoulou et al., 2009; Hu et al., 2011; Sulea et al. 2012). O modelo JD-R consiste na proposta de que é a combinação das exigências no trabalho (*job demands*) e dos

recursos no trabalho (*job resources*) que inclinam o colaborador a aproximar-se mais do um estado de esgotamento ou de engajamento. As exigências físicas, psicológicas e/ou emocionais tendem a ter um peso negativo sobre o colaborador, podendo ser compensado pelo peso positivo dos recursos no trabalho, com origem pessoal ou organizacional (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2007).

Direta ou indiretamente, foram já referidos comportamentos extrapapel realizados pelo colaborador, isto é, “atividades espontâneas que não estão (e/ou não podem ser) prescritas/definidas, mas que são necessárias para levar a bom termo as finalidades organizacionais” (Cunha et al., 2016, p.330).

Cunha et al. (2016) identificam e definem os comportamentos englobados neste conceito:

- i. “Comportamentos de cidadania organizacional” (CCO), que, segundo Cunha et al. (2016), promovem o funcionamento eficaz da organização mas que não estão formalizados; no entanto, esta definição é desafiada pelas dimensões de cidadania organizacional, propostas por Agarwal (2016, p.963), que incluem o “Comportamento de Cidadania Organizacional Discricionário”, o qual define como voluntário e “que vai além do dever, não sendo explicitamente reconhecido pela organização, e que beneficia as pessoas e a organização”, mas também o “Comportamento de Cidadania Organizacional Normativo”, “que vai além do dever, exibido devido à pressão dos colegas, normas fortes da organização e uma crença compartilhada na organização” e é fortemente influenciado pelas normas e cultura da organização, e o “Comportamento de Cidadania Organizacional Regulamentado por Regras”, que diz respeito “à medida em que os elementos do CCO são exibidos porque fazem parte de papéis, responsabilidades, avaliação de desempenho ou qualquer outro requisito formal do trabalho”. Assim, de acordo com Agarwal (2016) os comportamentos de cidadania organizacional podem ser comportamentos extra papel ou estarem integrados nas funções inerentes ao papel do colaborador.
- ii. “Comportamentos pró-sociais”, realizados por um membro da organização com o intuito de promover o bem-estar de um indivíduo, grupo ou da organização (Cunha et al., 2016), ou, segundo Brief e Motowidlo (1986, p.711):

Um comportamento que é (a) realizado por um membro de uma organização, (b) direcionado a um indivíduo, grupo ou organização com quem ele ou ela interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, e (c) realizado com a intenção de promover o bem-estar do indivíduo, grupo ou organização para o qual é direcionado.

- iii. “Iniciativa”, que origina atos proativos.

Adicionalmente, no que respeita ao comportamento no trabalho, segundo Arif et al. (2023, p.3) existe um tipo de colaborador, denominado colaborador estratégico, que aplica comportamentos estratégicos definidos como:

As ações físicas que os empregados demonstram que traduzem a sua compreensão da estratégia e dos objetivos organizacionais em passos de implementação concretos que ajudam a alcançar os objetivos da divisão e da organização para além dos objetivos pessoais.

De acordo com os mesmos, um colaborador estratégico apresenta uma cognição estratégica, compreendendo a missão da organização, inteligência emocional, demonstrando afeições estratégicas através da capacidade de regulação emocional e de compreensão das emoções de outros, e capacidades de liderança de equipa, manifestando-se em comportamentos estratégicos e que ultrapassem a supressão das necessidades individuais para a supressão das necessidades organizacionais.

4. Cultura, comportamento e liderança para a segurança no trabalho

Segundo o Bureau Internacional do Trabalho (2009, p.1), a segurança e saúde no trabalho “englobam o bem-estar social, mental e físico dos trabalhadores”. Dois focos principais na gestão da segurança e saúde no trabalho são os acidentes e as doenças. Nas organizações, para existir saúde tem de existir segurança, no entanto, mesmo que um local de trabalho seja seguro, os colaboradores podem não estar saudáveis (Bureau Internacional do Trabalho, 2009). Por isso, embora relacionados, são conceitos distintos.

A cultura para a segurança é um elemento organizacional com impactos na promoção de comportamentos indutores de segurança (Zohar, 1980). O conceito de cultura aplicado à segurança sofreu maiores desenvolvimentos após o desastre na fábrica de energia nuclear em Chernobyl, na qual a cultura insuficiente de segurança foi um dos motivos apontados para o acidente (International Nuclear Safety Advisory Group, 1992; Ostrom et al., 1993).

Tal como na teoria organizacional, a cultura e o clima de segurança são dois conceitos cuja distinção foi discutida teoricamente.

Zohar (1980) introduziu o conceito de clima de segurança como a soma das perceções partilhadas entre colaboradores sobre a importância conferida à segurança no seu ambiente de trabalho (Zohar, 1980; Zhang et al., 2002).

Zohar (1980, p.98) destaca sete dimensões relevantes na compreensão do clima de segurança: (i) “atitudes percebidas da gestão em relação à segurança”; (ii) “efeitos percebidos da conduta segura em promoções”; (iii) “efeitos percebidos da conduta segura no *status* social”; (iv)

“*status* organizacional percebido do responsável de segurança”; (v) “importância percebida e eficácia da formação em segurança”; (vi) “nível de risco percebido no local de trabalho”; e (vii) “eficácia percebida da fiscalização *versus* orientação na promoção da segurança”.

Zhang et al. (2002), compõem definições distintas para cultura e clima de segurança. Neste sentido, definem cultura de segurança como “o valor duradouro e a prioridade atribuída à segurança dos trabalhadores e do público por todos os membros de todos os grupos e em todos os níveis de uma organização”. Ao nível individual e grupal relacionam a cultura de segurança com o grau em que os indivíduos, (i) “se comprometem com a responsabilidade pessoal pela segurança”; (ii) “agem para preservar, melhorar e comunicar preocupações com a segurança”; (iii) “esforçam-se para aprender, adaptar e modificar ativamente (tanto comportamentos individuais quanto organizacionais) com base em lições aprendidas com os erros”; e (iv) “são recompensados de forma consistente com esses valores” (Zhang et al., 2002, p.1406).

O clima de segurança é definido pelos autores como “a medida temporal do estado da cultura de segurança, sujeita a semelhanças entre as percepções individuais da organização”, sendo, por isso, baseado em percepções num espaço e tempo específico, tendo um significado com alguma instabilidade e sofrendo alterações ao longo do tempo dependendo das condições do ambiente (Zhang et al., 2002, p.1406).

A efemeridade do clima de segurança em contraste com a cultura de segurança é defendida por vários autores; o clima é também comumente enquadrado na cultura de segurança (Mearns & Flin, 1999; Glendon & Stanton, 2000; Guldenmund, 2000; Cooper, 2000; Zhang et al., 2002).

Cooper (1993a, citado por Cooper & Phillips, 1995), propõe um modelo recíproco de cultura de segurança (figura 5) com três dimensões: (i) a dimensão “pessoa”, relacionada com os fatores psicológicos internos dos agentes e o clima de segurança, gerado pelas percepções dos mesmos; (ii) a dimensão “comportamentos”, relacionada com a ação para a segurança; e (iii) a dimensão “situação”, relacionada com o sistema de gestão de segurança.

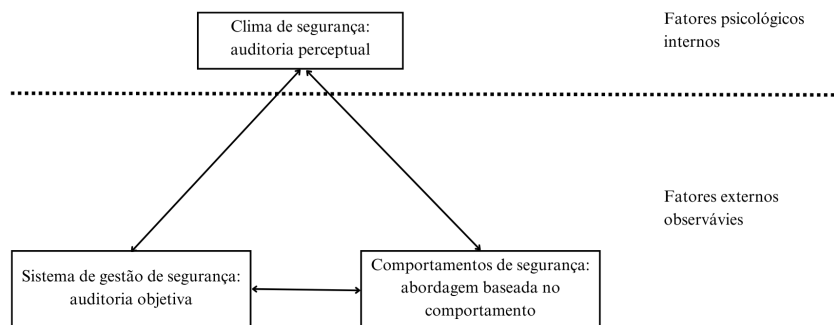
As informações dos três componentes do modelo fornecem dados sobre o estado da cultura de segurança numa organização. No entanto, podem ser auscultadas e analisadas separadamente, considerando sempre que existem influências recíprocas entre as três dimensões, pessoa, tarefa/função/trabalho e organização (Cooper & Phillips, 1995).

Na análise ao clima de segurança, para a compreensão da dimensão “pessoa” os autores propõem a investigação das sub dimensões: compromisso pessoal, percepção de risco, *stress* induzido pelo trabalho, ambiguidade na função, competências, estatuto social, conhecimento de segurança, atribuições de culpa, compromisso organizacional e satisfação no trabalho; para a

compreensão da dimensão “trabalho” propõem a investigação das sub dimensões: espaço de trabalho necessário, procedimentos operacionais padrão, envolvimento na tomada de decisão, interface entre homem e máquina, ambiente de trabalho, padrões de trabalho, limpeza e organização; para a compreensão da dimensão “organização” propõem a investigação das sub dimensões: comprometimento da gestão, ações da gestão, comunicações, alocação de recursos, preparação para emergências e *status* do pessoal de segurança (Cooper & Phillips, 1995).

Figura 5

Modelo recíproco de cultura de segurança



Fonte: Adaptado de Cooper (1993a) citado por Cooper e Phillips (1995, p.7)

Na análise aos comportamentos de segurança, para a compreensão da dimensão “pessoa” estes autores propõem a investigação das sub dimensões: compromisso com o objetivo, posição organizacional, estatuto social, conhecimento em segurança, disposição/personalidade, satisfação no trabalho; para a compreensão da dimensão “trabalho” propõem a investigação das sub dimensões: trabalho em equipa, complexidade da tarefa, estratégias da tarefa, conflito de objetivos, envolvimento na tomada de decisão, ambiente de trabalho e padrões de trabalho; para a compreensão da dimensão “organização” propõem a investigação das sub dimensões: compromisso da gestão, ações da gestão, comunicações, indicadores de desempenho, recrutamento de observadores, monitorização, definição de objetivos, *feedback* e campeão da segurança.

Na análise à gestão de segurança, para a compreensão da dimensão “pessoa” os mesmos autores propõem a investigação das sub dimensões: seleção de pessoal, ajuste pessoa-função, formação para tarefas, formação em segurança, competências, avaliações de saúde, satisfação no trabalho e compromisso organizacional; para a compreensão da dimensão “trabalho” propõem a

investigação das sub dimensões: avaliações de risco, espaço de trabalho necessário, procedimentos operacionais padrão, trabalho em equipa, participação na tomada de decisão, interface entre homem e máquina, ambiente de trabalho, padrões de trabalho e limpeza; para a compreensão da dimensão “organização” propõem a investigação das sub dimensões: compromisso da gestão, ações da gestão, comunicações. alocação de recursos, preparação para emergências, estado do pessoal de segurança, desenvolvimento de políticas/estratégias, planeamento, normas, monitorização, controlos e cooperação.

Também Geller (2001, p.19) considera que a cultura de segurança é baseada em fatores pessoais, tais como, “conhecimento, habilidades, capacidades, inteligência, motivações, personalidade”, fatores comportamentais, tais como “cumprir, formar, reconhecer, comunicar, demonstrar "cuidado ativo"” e fatores ambientais, tais como “equipamentos, ferramentas, máquinas, limpeza, calor/frio, engenharia, normas, procedimentos operacionais”.

Segundo o mesmo autor, uma cultura total de segurança caracteriza-se por um sentimento de responsabilidade partilhada pela segurança entre todos os colaboradores, agindo, por isso, diariamente para mantê-la, ultrapassando aquilo que é o seu dever para identificação de risco e respetiva correção e tendo uma atitude ativa, ao invés de passiva, para com a sua própria segurança e a dos outros, através de apoio e expressão de *feedback* aquando de práticas de segurança em qualquer nível hierárquico, e da colocação da segurança como temática prioritária e imprescindível a toda e qualquer situação.

Os modelos referidos apenas contemplam dimensões relacionadas com o trabalho ou a organização. Mearns e Flin (1999) propõem um modelo de cultura de segurança que a engloba na cultura organizacional que, por sua vez, pertence à cultura da sociedade em que se insere, pelo que é também, ainda que indiretamente, influenciada pela mesma.

As autoras definem clima de segurança como “perceções, atitudes e crenças dos funcionários sobre risco e segurança” e cultura de segurança como “um traço mais complexo e duradouro que reflete valores fundamentais, normas, suposições e expectativas, os quais, em certa medida, residem na cultura da sociedade” (Mearns & Flin, 1999, p.5). A partir da proposta de um modelo de cultura organizacional de Kopelman et al. (1990), Mearns e Flin (1999) sugerem que a cultura organizacional está inserida na cultura da sociedade, pelo que é por ela influenciada. Ambas influenciam as práticas da gestão de segurança, que moldam o clima de segurança, que altera os estados cognitivos e afetivos dos colaboradores, tais como a motivação e a satisfação para com a segurança, que, conseqüentemente, alteram os seus comportamentos de segurança, o que, finalmente, tem implicações diretas na segurança organizacional.

Guldenmund (2000, p.251) define cultura de segurança como “aqueles aspetos da cultura organizacional que irão impactar as atitudes e comportamentos relacionados com o aumento ou diminuição do risco”. Propõe a existência de três níveis de cultura de segurança: (i) o mais profundo, o “*core*”, que compreende os pressupostos básicos (Schein, 2004) que podem não ser necessariamente relacionados com a segurança, (ii) o nível intermédio, onde se integram as normas e os valores adotados (Schein, 2004), manifestados em atitudes face a “*hardware*” (equipamentos), “*software*” (programas), “pessoas” e “riscos” (Cox & Cox, 1991; Guldenmund, 2000), e (iii) o nível mais superficial, em que se encontram os artefactos (Schein, 2004), que correspondem a operacionalização visível de aspetos relacionados com a cultura.

Todos os aspetos da cultura de segurança têm impactos no alcance do seu propósito: prevenir acidentes. Weick (1987) destaca que a cultura de segurança é relevante para que se estabeleça uma cultura de fiabilidade. Segundo o autor, os acidentes acontecem porque os sistemas e procedimentos são mais complexos que o ser humano, que não consegue prevenir todas as situações de perigo, diagnosticando problemas de forma incompleta, e falhando a evitar o erro. Para esta questão, indica que a solução poderia ser uma de duas: descomplexificar o sistema ou complexificar o ser humano. Weick (1987) expressa preferência pela segunda hipótese que, indica, se alcança através da promoção da criatividade e da partilha e valorização de histórias, defendendo que estas têm o potencial de transmitir eficazmente conhecimentos e princípios/valores do sistema. Weick (1987, p.125) acrescenta:

As histórias são importantes, não apenas porque coordenam, mas também porque registam, resumem e permitem a reconstrução de cenários muito complexos para que resumos lógicos lineares preservem. As histórias têm o potencial de aumentar a variedade necessária entre os atores humanos, e é por isso que os sistemas de alta confiabilidade podem prejudicar-se quando se preocupam com a racionalidade tradicional e falham em reconhecer o poder da racionalidade narrativa.

Consequentemente, o colaborador terá mais ferramentas para prever um maior número de possibilidades de desfecho em várias circunstâncias, recorrendo à sua memória, e, com mais conhecimento e treinado para a criatividade, poderá responder melhor a situações de exceção e perigo imprevisto (Weick, 1987). O autor defende uma perspetiva das organizações como “sistemas de interpretação que geram significado”, ao invés de “organizações como tomadoras de decisão” (Weick, 1987, p.123). O papel da cultura em potenciar os níveis de segurança é dual. Primeiramente, se a resposta aos problemas e tomadas de decisão acontecem através de sistemas de significado, a cultura é relevante pois pode ter uma grande influência nas significações geradas pelos colaboradores. A cultura é também relevante porque permite que a organização

seja centralizada na descentralização, ou seja, que na tomada de decisões nas diferentes áreas, o indivíduo esteja conectado à “central” por via da partilha de premissas e suposições defendidas pela organização e partilhadas entre a sua comunidade interna, garantindo a coordenação sem necessidade de supervisão apertada.

Ainda na perspetiva da análise das culturas de segurança, parece relevante compreender o seu enquadramento no processo de gestão da organização como um todo. Glendon e Stanton (2000) exibem dois modelos, um modelo estratégico de segurança com direção vertical descendente (figura 6) e uma abordagem operacional de baixo para cima à segurança. Os autores assinalam que, numa organização, poderão estar ambos em funcionamento ao mesmo tempo.

O modelo estratégico de segurança com direção *top-down* tem um cariz funcionalista, tendo como objetivo embeber os níveis hierárquicos mais baixos dos princípios necessários à estratégia proposta pelos níveis hierárquicos com mais poder, manifestando-se, por exemplo, na criação de políticas de gestão de riscos. O modelo estratégico de segurança *bottom-up* tem um cariz interpretativista, integrando a escuta dos colaboradores e não assentando em princípios pré-definidos e comuns a todos os participantes organizacionais. Este modelo permite a expressão das subculturas e estimula a identificação dos colaboradores com a organização, potenciando o comprometimento individual e/ou de grupo da troca de conhecimentos sobre o passado (Glendon & Stanton, 2000).

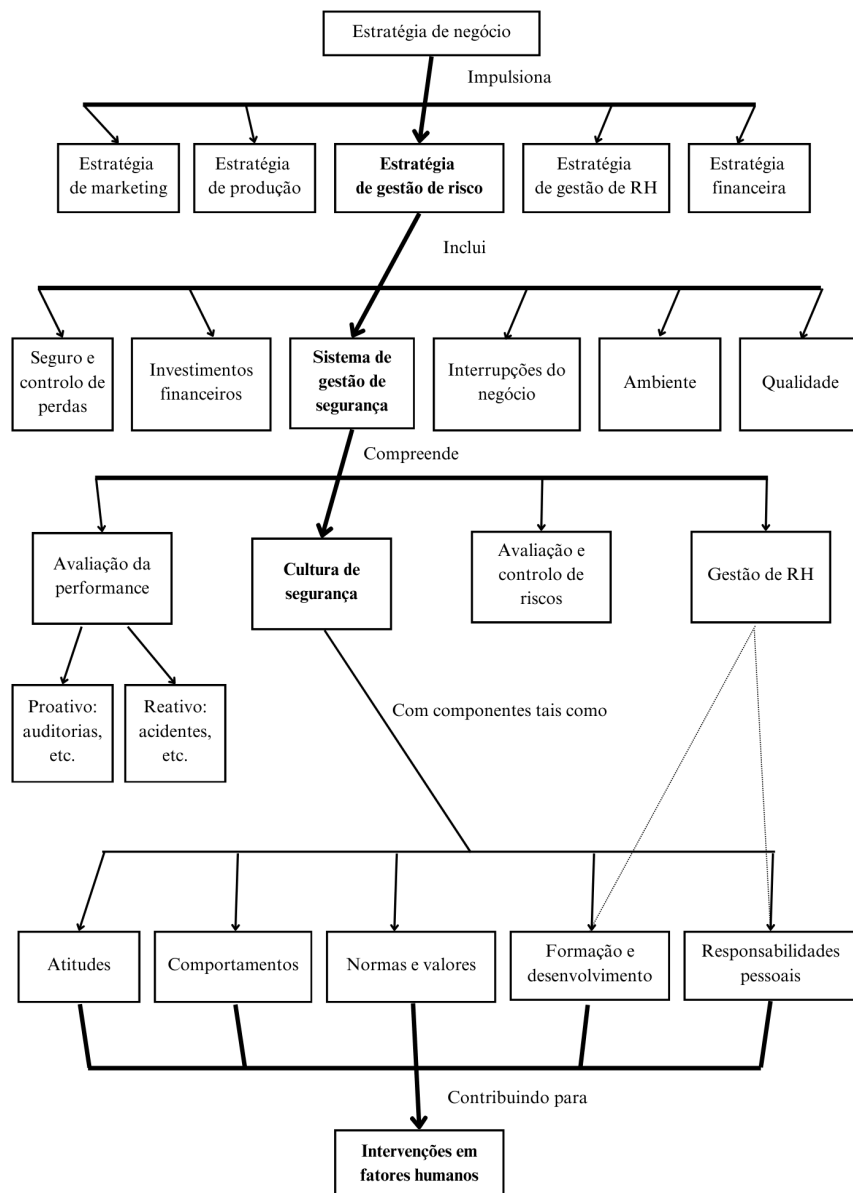
A estratégia de segurança com direção vertical descendente inclui-se na estratégia global da empresa para o cumprimento dos seus objetivos. Desta estratégia de segurança, fazem parte várias etapas. A estratégia de gestão de risco inclui vários níveis, um deles, o sistema de gestão de segurança. Do sistema de gestão de segurança fazem parte a medição da performance, tanto por auditorias proativas como pela análise de acidentes, a avaliação e controlo de riscos, a gestão de recursos humanos e a cultura de segurança. A gestão da cultura de segurança afeta as atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como as normas e os valores, inclui a formação e o desenvolvimento em áreas relevantes e orienta as responsabilidades individuais dos colaboradores. No seu todo, a cultura de segurança é o elemento estratégico com poder para afetar as intervenções comportamentais dos colaboradores (Glendon & Stanton, 2000).

A abordagem operacional (de baixo para cima) à segurança compreende uma análise de acontecimentos com o objetivo de melhorar determinado procedimento para o alcance mais eficaz de uma meta de segurança específica. Para esta abordagem, é necessário analisar os “perigos relevantes, a tecnologia associada, o ambiente no qual a atividade ocorre e a confiabilidade humana associada à atividade” (Glendon & Stanton, 2000. p.206). A confiabilidade humana relaciona-se com elementos da tarefa, das regras e normas associadas à

mesma e com características do trabalho, por exemplo, os níveis de pressão e *stress*. A análise à tarefa está associada à análise de erros que aconteceram ou que poderiam acontecer bem como possíveis consequências e soluções para o evitar ou corrigir (Glendon & Stanton, 2000).

Figura 6

Uma abordagem (descendente) à segurança

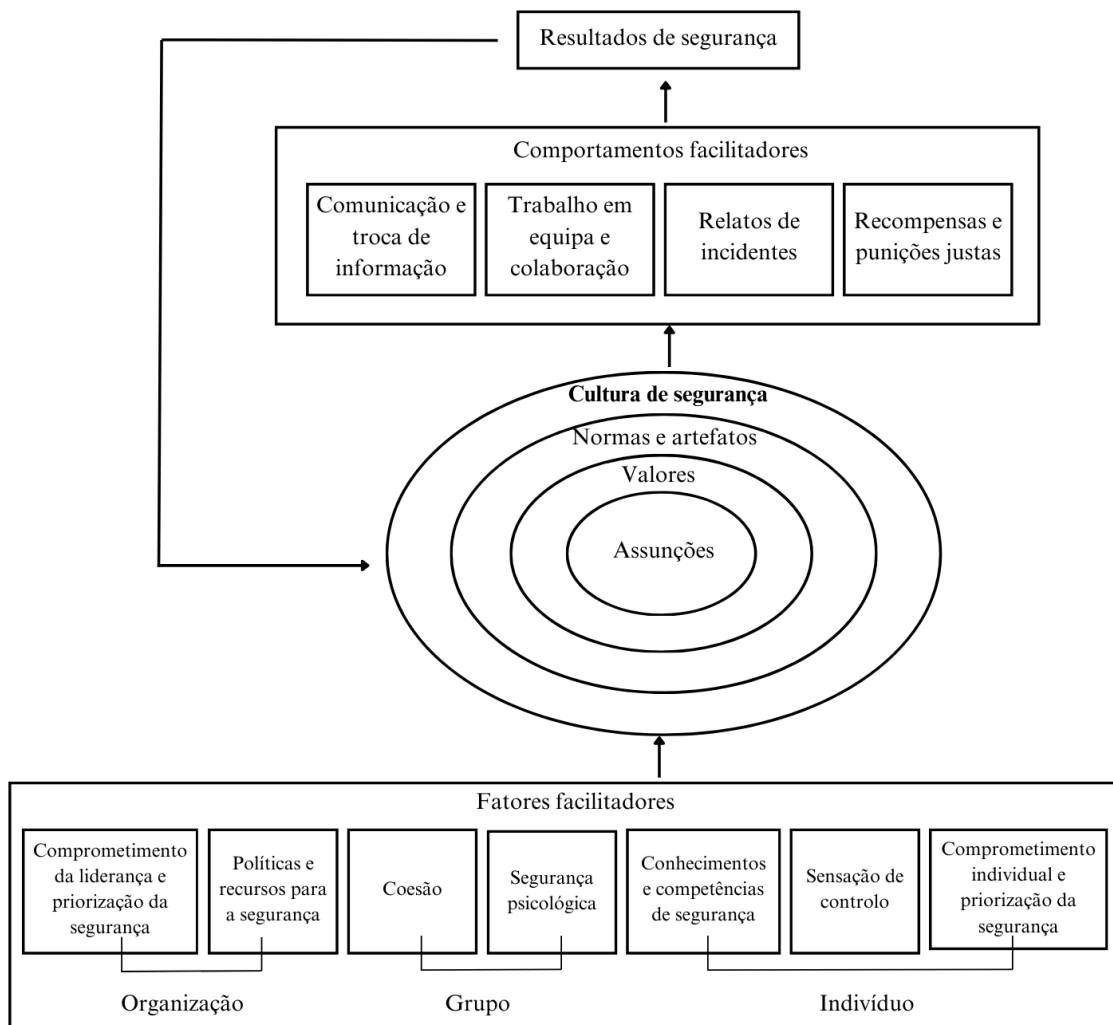


Fonte: Adaptado de Glendon e Stanton (2000, p.204).

Já Bisbey et al. (2021) apresentam um modelo caracterizador do processo de desenvolvimento de uma cultura de segurança indicando os elementos organizacionais mais abrangentes e facilitadores da mesma, e a forma como se relacionam (figura 7).

Figura 7

Modelo para a compreensão do desenvolvimento de uma cultura de segurança



Fonte: Adaptado de Bisbey et al. (2021, p.96)

Os autores identificaram sete antecedentes organizacionais de uma cultura de segurança, ou seja, que reforçam as normas, artefactos, valores e assunções no âmbito da segurança.

Ao nível da organização, destacam o comprometimento da liderança, e a priorização que faz da temática segurança, e políticas e os recursos alocados à segurança que consistem num sinal sobre o comprometimento com a segurança da gestão, criando um forte sistema de gestão de segurança, e tendo consequências práticas ao potenciar as condições para um trabalho seguro.

Ao nível dos grupos, destacam-se os papéis da coesão e a existência de segurança psicológica; a partir de uma revisão de literatura, Bisbey et al. (2021) indicam que a coesão promove culturas de segurança através de relacionamentos positivos entre colegas, solidariedade, confiança interpessoal, cuidado e apoio mútuo e compromisso da equipa com os objetivos de segurança; a segurança psicológica existe quando “os colaboradores assumem que os outros no seu grupo não os irão constranger, ridicularizar ou atacar por se manifestarem”, o que, propõem, afetará a “cultura de relato e aprendizagem, partilha de *feedback* após acidentes, expressão livre sobre erros e punições não punitivas pelo relato” (Bisbey et al., 2021, p.99).

Ao nível individual, destacam os conhecimentos e capacidades desenvolvidas em torno da segurança, que permitem o colaborador saber proceder nas situações mais e menos previsíveis; a sensação de controlo é também apontada como elemento facilitador de uma cultura de segurança pois se o colaborador compreender que o seu papel tem, de facto, impactos na segurança, que tem controlo sobre os *outcomes*, estará mais motivado para exercer ações no sentido da promoção de um trabalho mais seguro; o comprometimento individual e a priorização da temática de segurança acima de outros objetivos são considerados igualmente relevantes (Bisbey et al., 2021).

A cultura de segurança, deste modo, encaminha o indivíduo a comportamentos promotores de segurança, tais como: uma boa comunicação e troca de informações, o trabalho em equipa e a colaboração, o relato de incidentes e a aplicação justa de recompensas e sanções. Quanto mais consistentemente positivos forem os resultados de segurança dos comportamentos na organização, mais será reforçada a cultura de segurança (Bisbey et al., 2021).

Capítulo II – Comunicação estratégica: comunicação interna e segurança no trabalho

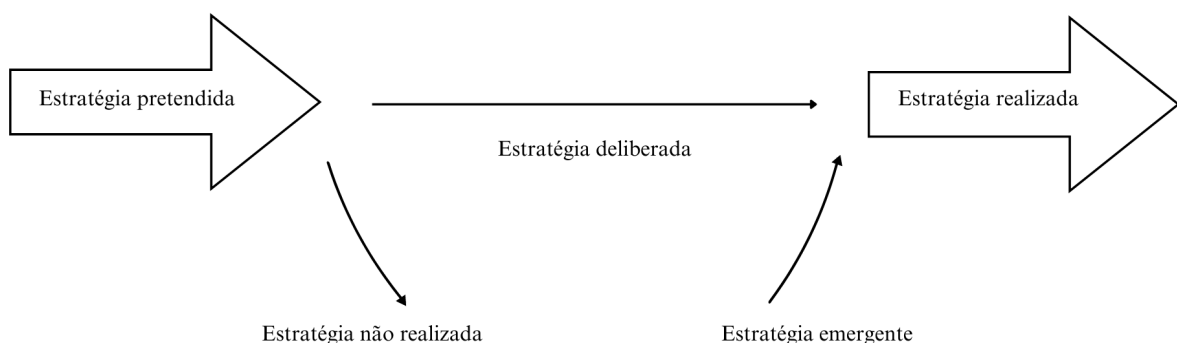
1. Comunicação estratégica

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), existem dois tipos opostos de formação estratégica: deliberada ou emergente. Por um lado, as estratégias puramente deliberadas partem de uma idealização e implementação deliberada pelas organizações. As ações provenientes desta estratégia devem alcançar toda a organização e acontecer tal qual foram planeadas, não sofrendo qualquer alteração por qualquer interveniente, existindo, por isso, num ambiente previsível e sob seu controlo absoluto. Por outro lado, uma estratégia puramente emergente tem ausência total de intenção na sua implementação, mas surge da existência de uma ação organizacional consistente no tempo, ainda que não intencionada. Os autores afirmam, ainda, que existem diferenças entre (i) uma estratégia pretendida e planeada, (ii) a que é de facto realizada e (iii) a que é planeada mas não chega a ser realizada (figura 8).

A necessidade de formação de estratégias surge no decorrer da identificação de questões de complexidade e relevância suficientes para serem vistas como estratégicas. Zerfass et al. (2018) propõem que a avaliação das temáticas em relação à sua relevância estratégica pode ser realizada pelo cruzamento da sua real importância para a organização, com a importância que a organização conferiu à temática (tabela 2). Esta abordagem pressupõe que as organizações podem falhar em identificar um problema como não estratégico, sendo que ele, na verdade, é relevante neste sentido. E, vice-versa, ou seja, que podem considerar uma problemática estratégica, quando ela não o é. Também pressupõe que há temas que não são nem relevantes nem identificados como relevantes estrategicamente por cada organização, pelo que constituem problemáticas do foro operacional ou tático.

Figura 8

Tipos de estratégias



Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985, p.258)

Tabela 2

Taxonomia de questões estratégicas

Taxonomia de questões estratégicas		
Identificação da questão	Substancialidade da questão	
	<u>Não substancial</u>	<u>Substancial</u>
<u>Identificado como substancial</u>	QUESTÃO ESTRATÉGICA Incorretamente priorizada	QUESTÃO ESTRATÉGICA Corretamente priorizada
<u>Não identificado como substancial</u>	QUESTÃO NÃO ESTRATÉGICA Operacional ou tática Corretamente não priorizada	QUESTÃO ESTRATÉGICA Incorretamente não priorizada

Fonte: Adaptado de Zerfass et al. (2018, p. 494)

Um problema, um evento ou uma ação, poderão ser perspectivados de modo estratégico por fatores relacionados com recursos, competição, mudanças ambientais, situações de risco, inovação, mudanças na configuração operacional, e engajamento de recursos que não são controláveis pelo ator estratégico (Zerfass et al., 2018), como acontece, por exemplo, na gestão da relação com as partes interessadas de cada organização.

As questões de comunicação nem sempre foram identificadas como estratégicas.

Moss e Warnaby (1998) afirmam que as áreas de gestão e de comunicação não conferem o mesmo cariz estratégico ao campo da comunicação. Enquanto da perspectiva da comunicação, esta área era já vista como tendo um papel estratégico, era ao mesmo tempo vista pela área da gestão como possuindo apenas um papel tático e operacional. Por este motivo, os autores, referindo-se a uma tipologia de estratégias proposta por Hart (1992), sustentam que para cada tipo de estratégia, há um papel estratégico a desempenhar pela comunicação.

Também Steyn (2000) afirma que a estratégia, embora consolidada no campo da gestão, não era ainda suficientemente aplicada na literatura relacionada com a comunicação organizacional. O papel da comunicação na estratégia, e o seu próprio carácter estratégico, foram sustentados por outros autores (Holtzhausen et al., 2021; Johnston & Glenny, 2021).

É uma estratégia comunicacional que fornece orientação para a aplicação das táticas comunicacionais, conferindo consistência, estrutura e coesão às comunicações (Steyn, 2000; Johnston & Glenney, 2021).

Ao estar alinhada com os objetivos organizacionais, a comunicação contribui para a eficácia da organização e, ao atentar às relações com as partes interessadas, podendo detetar questões emergentes (Zerfass et al., 2018), também tem a capacidade de conferir vantagem competitiva. (Steyn, 2000).

Steyn (2000, pp.11-12) afirma que a estratégia de comunicação corresponde a uma seleção de prioridades:

É o pensamento, ou seja, a lógica por trás das atividades da função de comunicação corporativa, o que em vez de como - o mecanismo que conduz a função em direção à eficácia (fazendo as coisas certas), em vez de eficiência (fazendo as coisas bem). (...) É a resolução de problemas em situações não estruturadas, selecionando os problemas certos para resolver”

A autora acrescenta também que a estratégia da comunicação é desenvolvida no contexto interno da organização, considerando as suas características singulares, mas baseia-se igualmente na avaliação do ambiente externo e na relação com os *stakeholders*.

Steyn (2000, p.11), define estratégia de comunicação como:

Um padrão nas decisões e ações importantes da função de comunicação corporativa em relação aos relacionamentos com os *stakeholders* estratégicos, declarado de forma a que a atitude da organização em relação aos seus *stakeholders* seja clara.

Steyn (2000) propõe, ainda, que a estratégia não é linear, adaptando-se à complexidade e características, nomeadamente, atitudinais e cognitivas, das partes interessadas e da sua evolução.

Ainda, de acordo com a autora, a estratégia de comunicação nas organizações consiste na identificação e análise das questões estratégicas da organização e dos respetivos efeitos nas partes interessadas, incluindo também a sua identificação e gestão das relações com as mesmas, de forma a definir o que deve ser comunicado, e a quem. A formulação estratégica tem o papel de resolver problemas ou usufruir de oportunidades estratégicas (Steyn, 2000).

Andersson (2024), com uma perspetiva mais lata, identifica quatro formas de surgimento da estratégia de relações públicas: (i) absorvida, (ii) deliberada, (iii) deliberativa e (iv) abstrata.

- i. A estratégia que emerge de maneira absorvida acontece na prática do dia a dia do profissional, enquanto ele está “absorto” nas tarefas e através dos seus conhecimentos já adquiridos e experiências sociais.

- ii. A estratégia de aplicação deliberada surge quando existe um acontecimento fora do comum funcionamento e fluidez do trabalho que o profissional desempenha, pelo que necessita de, deliberadamente e conscientemente, criar uma solução para o evento.
- iii. A estratégia deliberativa, embora algo semelhante com a estratégia deliberada, pois também surge aquando de um imprevisto, exige um olhar tanto para o acontecimento como para o contexto presente, passado e futuro, implicando recorrer e possivelmente, repensar aquilo a que Mintzberg e Waters (1985) apelidam de estratégia planeada, bem como consultar outros colegas e profissionais; a estratégia surge de forma deliberativa quando as ações do profissional para resolver determinada questão são baseadas numa visão de grande plano.
- iv. A estratégia abstrata corresponde àquela que é preparada para servir de base aos vários eixos de ação de relações públicas ou para resolver um inesperado desafio de grande dimensão e, embora baseada em conhecimentos, eventos passados e realidade presente, não são uma resposta a nenhuma questão quotidiana em particular. Este modo estratégico corresponde ao que, tradicionalmente, se relaciona à elaboração do plano estratégico.

Andersson (2024) integra a sua taxonomia sobre o surgimento de estratégias de relações públicas na de Mintzberg e Waters (1985), supramencionada.

As estratégias em absorção, deliberada e deliberativa surgem quando o profissional aplica a estratégia planeada no seu quotidiano ou fazem emergir uma nova, de forma deliberada ou não deliberada. A estratégia abstrata integra-se na estratégia planeada. Na prática, as quatro estratégias, assim como surgem, podem não chegar a realizar-se (Mintzberg e Waters, 1985; Andersson, 2024).

A visão do papel estratégico da comunicação originou um novo campo profissional e académico: a comunicação estratégica. A comunicação estratégica surge no virar do século XX para o século XXI, muito por causa das grandes mudanças ao nível da tecnologia mediática e da consequente alteração das dinâmicas relacionais e comunicacionais entre as entidades e as partes interessadas. A invenção da internet, e a crescente facilidade de acesso à mesma pela sociedade, consistiu numa ferramenta onde as opiniões passaram a poder ser partilhadas em massa, o que alterou as dinâmicas de poder entre as organizações e os seus públicos (Holtzhausen et al., 2021).

A comunicação estratégica é aplicada a vários campos, tais como empresas, sociedade civil e organizações não governamentais, política, diplomacia, assuntos governamentais, entretenimento e segurança (Zerfass et al., 2018).

A comunicação estratégica enquanto disciplina académica é definida por Zerfass et al. (2018, p.493):

Toda a comunicação que é fundamental para a sobrevivência e sucesso contínuo de uma entidade. Especificamente, a comunicação estratégica é o uso intencional da comunicação por uma organização ou outra entidade para participar em conversas de importância estratégica para os seus objetivos.

De acordo com esta definição, a comunicação intencional não é necessariamente estratégica. Os temas de relevância estratégica podem surgir em ambientes diferentes, internos e externos, pelo que é primordial que haja conhecimento e compreensão da paisagem relevante à comunicação em volta da organização (Zerfass et al., 2018). A comunicação estratégica é bidirecional pelo que inclui tanto o envio de mensagens como a escuta ativa (Hallahan et al, 2007; Zerfass et al., 2018).

Holtzhausen (2021, p.23), propõe que:

A comunicação estratégica trata de comunicar de forma pré-planeada e relevante para um grupo específico de pessoas com uma mensagem específica, utilizando canais de comunicação apropriados com o propósito de persuadir os *stakeholders* a mudar ou manter atitudes e comportamentos.

Para Hallahan et al. (2007, p.17), “a comunicação estratégica trata da comunicação informativa, persuasiva, discursiva e relacional quando utilizada em um contexto de alcance da missão de uma organização”.

Os autores reúnem quatro argumentos para a aplicação da comunicação estratégica enquanto campo unificador da comunicação organizacional:

- i. As atividades das organizações estão a ser crescentemente integradas e escrutinadas à luz da estratégia pela própria organização, visto que toda a sua atividade é também possivelmente escrutinada pelos seus públicos;
- ii. A evolução tecnológica torna mais difícil a distinção entre as diferentes atividades da comunicação, progredindo uma convergência entre diferentes canais de comunicação e, conseqüentemente, dos diferentes tipos de comunicação;
- iii. As organizações tendem a ser avaliadas a partir da experiência total dos seus públicos com as mesmas, pelo que tem vindo a ser utilizada uma variedade crescente de táticas de influência de comportamentos das partes interessadas;
- iv. Enquanto existem disciplinas da comunicação que se concentram em objetivos de comunicação específicos, a comunicação estratégica propõe que influenciar intencionalmente é o objetivo da comunicação nas organizações, o que permite

compreender como é que as mesmas contribuem para o propósito estratégico geral da organização.

A comunicação estratégica tem um caráter integrado e multidisciplinar, de forma a cumprir com o seu propósito, abrangendo outros campos tais como publicidade, relações públicas (Hallahan et al. 2007; Johnston & Glenny, 2021; Holtzhausen et al., 2021), comunicação integrada de *marketing* (Johnston & Glenny, 2021; Holtzhausen et al., 2021), *marketing*, gestão (Hallahan et al. 2007; Holtzhausen et al., 2021), redação técnica, *branding*, comunicação política (Holtzhausen et al., 2021), jornalismo, teorias da comunicação e teorias organizacionais (Johnston & Glenny, 2021).

Para uma melhor compreensão do funcionamento da comunicação estratégica, Holtzhausen (2021) estabelece três níveis de análise: *macro*, *meso* e *micro*. O nível *macro* corresponde à compreensão dos fenómenos sociais do ambiente externo, nos quais se insere o problema ou projeto de comunicação. O nível *meso* corresponde à aplicação da análise do nível *macro* às necessidades estratégicas organizacionais. Neste nível encontra-se a formulação estratégica da comunicação, o planeamento dos meios de comunicação e mensagens a utilizar, e a identificação das partes interessadas mais relevantes. O nível *micro* de comunicação corresponde à implementação da estratégia através de diferentes táticas e operações, à codificação de mensagens, ao recebimento de *feedback* e recolha de dados relativos às reações das partes interessadas às mensagens e meios utilizados.

2. Comunicação interna e suas características

Baron (2006) afirma que o ambiente das empresas sofreu grandes mudanças. Dessas mudanças, a autora destaca a alteração nas estruturas das organizações, a junção de diferentes gerações nos locais de trabalho com preferências comunicacionais díspares, uma procura crescente de propósito no trabalho por parte dos colaboradores, embora também querendo manter os seus empregos, sentimentos de desilusão dos colaboradores face às organizações, ambiente de desconfiança e, por isso, uma crescente necessidade de controlo da parte dos colaboradores. Acrescenta ainda que os funcionários pretendem ser envolvidos no processo e compreender o seu papel na empresa, e o que isso significa para si. Segundo Barron (2006, p.94), “pessoas que compreendem o panorama geral e como se encaixam na sua concretização são muito mais propensas a estarem motivadas para fazer a sua parte”, o que também é vantajoso do ponto de vista das organizações empregadoras.

Posto isto, para que as organizações sobrevivam, e devido à sua inerente necessidade de cooperação entre os membros que a constituem, é necessário que estes compreendam a estratégia

da organização, de forma que os elementos organizacionais estejam alinhados, possibilitando as atividades em grupo. Quando as organizações atingem um determinado tamanho e complexidade, a comunicação interna é essencial para esta sincronização (Whitworth, 2006). Recentemente, a pandemia do vírus SARS COVID-19 também veio reforçar a importância da comunicação interna eficaz (Verčič et al., 2024).

A comunicação interna é, segundo Araújo e Miranda (2021), a que acontece formal e informalmente em todos os níveis da organização, e que permite a partilha de informação tanto através de um plano estratégico como através das interações entre colaboradores.

A comunicação interna é uma disciplina independente (Verčič et al., 2012) mas multidisciplinar (Kalla, 2005; Verčič et al., 2012; Araújo & Miranda, 2021) e que é, por isso, influenciada, mas não subordinada, por outras disciplinas, tais como relações públicas, comunicação corporativa, *marketing* (Verčič et al., 2012; Araújo & Miranda, 2021), comunicação organizacional (Araújo & Miranda, 2021), gestão de recursos humanos e gestão estratégica (Verčič et al., 2012).

Para além da defesa do cariz multidisciplinar da comunicação interna, Kalla (2005) enfatiza que, visto que a comunicação interna é composta pela comunicação intraorganizacional realizada entre, e por, vários intervenientes, que não apenas a comunicação formal oriunda do departamento de comunicação, para alcançar a coesão de mensagens, deve ser vista de forma integrada.

Para além da componente estratégica, a caracterização e análise da comunicação pode ser feita de acordo com vários critérios, tais como a direccionalidade das mensagens (Whitworth, 2006; Grunig & Grunig, 2006; Wrench & Punyanunt-Carter, 2012), o propósito da comunicação ser simétrico ou assimétrico (Grunig & Grunig, 2006); o recurso à comunicação direta pela liderança (Whitworth, 2006), o recurso a meios de comunicação em massa ou à comunicação interpessoal (Whitworth, 2006; Grunig & Grunig, 2006), as características dos meios de comunicação escolhidos (Gillis, 2006; Whitworth, 2006; Welch, 2011; Daft & Lengel, 1984), o nível de formalidade e intencionalidade da comunicação (Gillis 2006; Whitworth, 2006), e o tipo de conteúdo (Whitworth, 2006).

A comunicação interna pode ser realizada em várias direções. A comunicação descendente é aquela cuja origem das mensagens é o topo da hierarquia organizacional. A comunicação ascendente corresponde àquela cuja origem das mensagens é a base da hierarquia. A comunicação horizontal dá-se entre pares hierárquicos (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012).

Whitworth (2006) afirma que a comunicação interna é aplicada sob três formas fundamentais: (i) comunicação hierárquica realizada por CEOs, vice-presidentes, diretores,

gestores e supervisores diretos; (ii) comunicação sob a mediação de meios de divulgação em massa, tais como *newsletters*, *e-mails*, vídeos, blogues, entre outros; e (iii) comunicação informal.

A comunicação pode também ser caracterizada pela sua simetria ou assimetria (Grunig & Grunig, 2006). De acordo com Grunig et al. (2002), a simetria da comunicação está relacionada com a busca por uma relação que seja benéfica para emissor e recetor. Rhee e Moon (2009, p.56) definem comunicação simétrica com os colaboradores como “conteúdo e clima de comunicação utilizados por uma organização que opta por desenvolver e manter relações positivas com os seus empregados”.

A comunicação pode ser realizada de forma mediada ou não mediada. Os meios de comunicação não são instrumentos inócuos de pura passagem de informação, de emissor para recetor. De acordo com vários autores, os meios de comunicação influenciam a forma como a mensagem é percebida e, por isso, os efeitos da mesma e a satisfação com a comunicação (McLuhan, 1995; Lengel & Daft, 1988; Welch, 2011; Verčič & Špoljarić, 2020). A compreensão das suas características é, por esse motivo, de elevada importância. Os benefícios da comunicação podem fazer-se sentir consoante a distribuição de mensagens adequadas através de meios que os colaboradores considerem apropriados e aceitáveis. Se, por exemplo, um colaborador se sentir frustrado com a utilização de determinado meio de comunicação, essa emoção pode ser transmitida para as mensagens nele inscritas (Welch, 2011).

De acordo com Welch (2011), os formatos dos meios de comunicação podem ser categorizados como impressos, eletrónicos e interpessoais.

A introdução dos meios de comunicação em massa alterou a dinâmica da comunicação interna, possibilitando um elevado controlo sobre o *timing* da difusão das mensagens e a consistência das mesmas. Os canais de comunicação foram acompanhando o desenvolvimento tecnológico pelo que, ao longo dos anos, a comunicação via analógica foi sendo substituída por meios de comunicação digital (Whitworth, 2006). A comunicação interna digital é influenciada por duas tendências organizacionais: a transformação digital e a crescente sofisticação da comunicação interna (Verčič et al., 2024).

O maior impacto dessa evolução tecnológica sentido pelos colaboradores foi a possibilidade de serem agentes ativos na comunicação (comunicação ascendente). A comunicação bidirecional (descendente e ascendente) que estes canais de comunicação permitem supera alguns desafios da comunicação unidirecional descendente. No entanto, o excesso de informação que possibilitam pode, por seu lado, dificultar a eficácia da comunicação (Whitworth, 2006).

Para a comparação de características entre meios de comunicação, Welch (2011), propõe a respetiva identificação dos graus de (i) controlabilidade, (ii) disseminação e (iii) usabilidade:

- i. A controlabilidade de um meio de comunicação corresponde ao grau de controlo da mensagem permitido por esse meio (Gillis, 2006);
- ii. O formato de disseminação de um meio relaciona-se com os termos *push* e *pull* e o grau em que um determinado meio tem mais características *push* ou *pull*. Os meios *push* são enviados diretamente para o colaborador, enquanto os meios *pull* permitem que seja o colaborador a escolher receber, ou não, a informação, sendo o próprio a ter de ativamente procurar aceder à informação. Um meio de comunicação com características entre *push* e *pull* pode consistir no envio direto de, por exemplo, um *e-mail* cujo conteúdo contém um acesso a conteúdos que o recetor pode ou não abrir;
- iii. A usabilidade corresponde ao grau de facilidade de utilização dos meios de comunicação.

Gillis (2006) propõe que a caracterização dos meios de comunicação também inclui o grau de formalidade desse meio. Segundo o autor, os meios formais correspondem àqueles tendencialmente utilizados pela organização para comunicar com os colaboradores; os meios de comunicação informais correspondem àqueles utilizados na entre pares na troca de informações ou de histórias, e que não são determinados pela organização.

Gillis (2006) sugere que a escolha dos meios de comunicação interna a utilizar deve ser baseada (i) nas necessidades e preferências do público, (ii) nos recursos disponíveis, tais como, tempo, pessoas e recursos financeiros, e (iii) na velocidade de entrega que o meio oferece, o apelidado *media richness* (a riqueza do meio).

De acordo com Daft e Lengel (1984) o conceito de riqueza do meio, ou riqueza de informações, foi proposto por Lengel (1983) numa tese de doutoramento não publicada. A riqueza, neste contexto, significa a capacidade de o meio suportar mais ou menos informação. Se a comunicação ocorrer de forma presencial, para além da informação que é comunicada verbalmente, o emissor também transmite informação através de, por exemplo, a tonalidade com que vocaliza as frases e a linguagem corporal. Já quando a comunicação é realizada através de um formato escrito, a informação transmitida é a que estará escrita (Lengel, 1983, citado por Daft & Lengel, 1984). Segundo os autores, a riqueza da informação pode ser avaliada (i) pela capacidade de um meio permitir *feedback* imediato, (ii) pelo canal de comunicação utilizado e a respetiva capacidade de fornecer pistas variadas (visual, audio), (iii) pela fonte da informação (pessoal ou impessoal) e (iv) pela variedade de linguagem utilizada (corporal, natural e/ou numérica).

Os meios ricos permitem “a experiência direta e não filtrada dos eventos”. A comunicação cara-a-cara, por exemplo, “transmite emoção e intensidade de sentimento através de expressões faciais, rubores, gestos e contato visual”, que são usados pelos colaboradores para fazer sentido da situação. Os meios *lean*, correspondem ao oposto, reduzindo sinais e intensidade emocional de uma comunicação (Lengel & Daft, 1988, p.229).

Lengel e Daft (1988, p. 229-230) acrescentam que:

Usando palavras e outros sinais, os executivos essencialmente pintam um quadro da realidade corporativa para ser visto por outros na empresa. A paleta do executivo consiste em meios de comunicação, cada um capaz de colorir uma mensagem ao aumentar ou restringir o fluxo oportuno de sinais de informação. A hierarquia de riqueza dos meios pode ser usada de forma criativa por executivos habilidosos para realizar seu trabalho de forma eficaz.

Outros estudos corroboram que a satisfação com a comunicação pode diferir de acordo com a riqueza do meio utilizado (Byrne & LeMay, 2006; Verčič & Špoljarić, 2020).

Lengel e Daft (1988) propõem que os meios de comunicação ricos devem ser utilizados na transmissão de mensagens não rotineiras e que os meios de comunicação *lean* devem ser preferidos para a comunicação rotineira. Os meios ricos devem ser preferidos para envolver os colaboradores na implementação da estratégia da organização e influenciá-los a adotar comportamentos que sejam favoráveis à mesma.

Por fim, e finalizando a exploração das possibilidades de caracterização da comunicação, destaca-se a relevância do conteúdo da comunicação.

Segundo Gillis (2006), o conteúdo compartilhado deve idealmente ser considerado como útil, significativo e valioso pelo recetor da mensagem.

Argenti (1998, p.200) afirma que, embora existam muitas empresas com receio de partilhar informações com os colaboradores, que isso é essencial porque tem impactos na sua motivação e no grau de promoção da estratégia da própria organização, e que “esse pensamento esclarecido leva a uma atmosfera de respeito por todos os funcionários dentro da organização”.

Quirke (2003) destaca que, para que a comunicação interna seja eficaz, é necessário fornecer dados, ideias e conceitos e colocá-los em contexto, de forma que seja mais fácil fazer sentido dos mesmos. Afirma que as organizações atualmente necessitam de dar significado, clareza e foco às informações, transformando o complexo em simples.

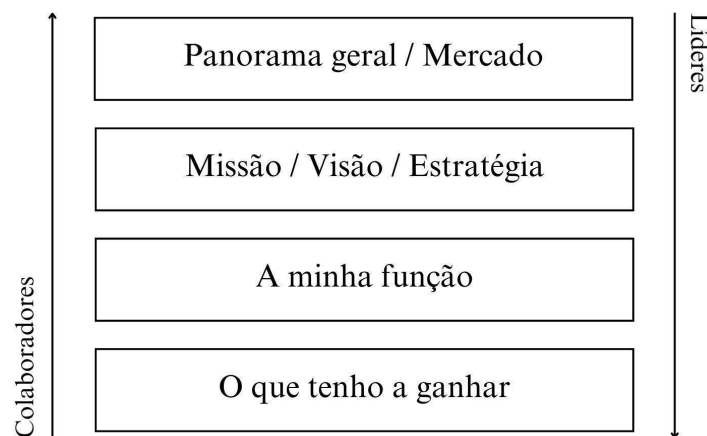
Johnston e Glenny (2021) defendem que a escolha das mensagens deve ter como origem a estratégia da organização e as preferências dos públicos. Os autores indicam que uma mensagem-chave de uma campanha oferece uma voz comum e que não exclui a possibilidade de

ser adaptada a circunstâncias específicas. Para que as mensagens sejam persuasivas deve existir um equilíbrio entre a passagem dos dados factuais e o recurso à emoção, e deve também provir de uma fonte que o público considere credível. Na edificação das mensagens deve igualmente existir uma cautela para com questões éticas e legais.

Baron (2006) indica que, muitas vezes, a comunicação realizada pelas organizações é focada nas necessidades de comunicação da alta gestão, e não do colaborador (figura 9). O colaborador deseja saber, em primeiro lugar, o que determinada situação significa para si e só depois compreender a visão geral relacionada com a organização. No entanto, não é essa a ordem pela qual costumam ser partilhadas as informações. Por esse motivo, a autora afirma que é preciso um melhor alinhamento na comunicação de acordo com as necessidades dos colaboradores e da organização.

Figura 9

É necessário um melhor alinhamento entre a comunicação dos funcionários e a gestão



Fonte - Adaptado de Baron (2006, p.94)

3. Funções e operacionalização da comunicação interna nas organizações

Baron (2006, p.97) assinala a necessidade de gerir as relações com os colaboradores, identificando a comunicação como uma ferramenta para o fazer, alternativamente a uma tentativa abrupta de gerir as suas ações. Relacionando esta escolha com atos de liderança, afirma:

Quando as pessoas são lideradas e não geridas, o seu desempenho pode ser fenomenal. Aproveitar as capacidades espirituais e mentais das pessoas, em vez de apenas as partes físicas, é como

encontrar ouro para qualquer organização. Para que os funcionários estejam comprometidos, eles devem estar envolvidos e engajados, não apenas vistos como partes interessadas.

Para Almeida (2013), o cariz estratégico da comunicação interna provém justamente do estímulo ao envolvimento e participação dos funcionários com a estratégia da organização, ao seu comprometimento e motivação, ao diálogo e à troca de informações e conhecimentos. Ainda, segundo o mesmo autor, a comunicação interna está, desta forma, intimamente ligada à cultura organizacional.

Ou seja, a comunicação interna estratégica não se limita à distribuição de informações, mas é orientada para a fortificação de relações colaborador-organização de forma estratégica, intencional e autêntica, com atenção detalhada ao conteúdo e fonte das mensagens, ao momento em que estas devem ser transmitidas e à reflexão sobre as possíveis interpretações dos colaboradores (Omilion-Hodgesa & Baker, 2014). Desta forma, Omilion-Hodgesa e Baker (2014, p.436) definem comunicação interna estratégica como “a formulação cuidadosa e proativa de mensagens adaptadas para atender às necessidades temporais, informativas e afetivas dos funcionários”.

Gillis (2006) propõe que os objetivos da comunicação interna são: (i) informar os colaboradores sobre as metas, as atividades, as conquistas e problemas da organização, bem como o papel do colaborador nestas questões; (ii) incentivar os funcionários a darem a sua opinião e conferir os meios para a discussão de questões organizacionais com a participação ativa dos colaboradores; (iii) fornecer um local de acesso a políticas e procedimentos da organização; (iv) reconhecer as conquistas dos colaboradores.

De acordo com Almeida (2013), a comunicação interna exerce três funções:

- i. Função sinal, que consiste na transmissão da cultura da organização, permitindo que os colaboradores compreendam e integrem os valores da organização, manifestando-se em comportamentos coesos;
- ii. Função integradora, que promove o sentimento de pertença e a coesão entre os colaboradores através da comunicação dos valores da organização;
- iii. Função comportamental, que fomenta um sistema eficaz de partilha de significados e interações que impacta o comportamento dos membros da organização, também defendido por Kalla (2005); no contexto da comunicação interna integrada, Kalla (2005, p.304) define comunicação eficaz como “um processo de comunicação interativa bidirecional que resulta numa ação ou decisão (mesmo que não seja a ação ou decisão

pretendida)”, podendo “ser distinguida da comunicação (troca bidirecional de mensagens sem ação) e da informação (envio unidirecional de mensagens)”.

Almeida (2013, p.99) sistematiza as funções da comunicação interna para o ótimo desenvolvimento organizacional na construção de três tipos de saberes intraorganizacionais:

O Saber-ser – relacionado ao desenvolvimento e aprimoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o Saber-fazer – dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho, e o Saber-saber – salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais.

O autor salienta que as funções referidas se relacionam com a necessidade de identificação dos colaboradores com as tarefas realizadas, a necessidade de se sentirem informados, e a necessidade de compreenderem o papel da sua função bem como sentirem que esta é valorizada pela organização.

Brandão (2018) apresenta propostas de funções da comunicação interna que se assemelham com as de Almeida (2013) acrescentando uma visão ainda mais centrada nas necessidades do colaborador, logo, que a comunicação interna deve (i) valorizar e potenciar o engajamento dos colaboradores nas organizações, (ii) promover a participação e envolvimento dos mesmos na procura do propósito no seu trabalho, (iii) promover um clima organizacional justo e positivo e (iv) promover a implementação e desenvolvimento de relações internas. O autor destaca que “potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam” é um objetivo fundamental da comunicação interna (Brandão, 2018, p.99).

Quirke (2003, p.22) afirma que, para que a comunicação consista numa ferramenta estratégica:

Deve ser capaz de ajudar a organização a conectar-se ao conhecimento e à informação, integrar e partilhar informação, extrair significado dela e transformar informação em decisões que agreguem valor.

Para que a comunicação interna auxilie o alcance destes objetivos e, por isso, promova a transformação de informação em ações adequadas, deve existir um processo caracterizado por quatro etapas: (i) a distribuição de conteúdo, como dados, informações, ideias e conceitos; (ii) o enquadramento desse conteúdo num contexto, de forma a fornecer-lhe um sentido e a torná-lo compreensível; (iii) o fomento do relacionamento interpessoal, que promove a troca de impressões e o desenvolvimento de entendimentos comuns; e (iv) a recolha de *feedback*, de

forma a analisar se a comunicação foi percebida como era expectável e desejável (Quirke, 2003).

Quirke (2003) propõe que as organizações devem formar um círculo virtuoso de comunicação interna, composto por sete eixos, que devem ser geridos de forma integrada e alinhada: (i) a relação entre a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação; (ii) a comunicação da liderança; (iii) planeamento e priorização de ações de comunicação; (iv) gestão de canais de comunicação; (v) clarificação da função de comunicação interna na empresa e posicionamento na estrutura hierárquica da mesma, bem como o nível de acesso aos decisores estratégicos; (vi) comunicação interpessoal presencial; e (vii) medição de impacto. De acordo Quirke (2003, p.34), o maior objetivo da comunicação interna e, por isso, deste círculo virtuoso de comunicação interna, é o de criar compreensões comuns, “precisando trazer significado, clareza e foco para suas próprias informações e tornar o complexo claro”, que é muito diferente de um simples envio de mensagens.

Baron (2006), de uma perspectiva mais pessoal e menos organizacional, identifica os tipos de impactos que a comunicação interna pode ter nas diferentes fases da integração de uma nova direção estratégica de uma organização nos comportamentos dos colaboradores. As fases de integração de uma nova estratégia pelos colaboradores, segundo o mesmo autor, são, por esta ordem, (i) a consciencialização, (ii) a compreensão, (iii) a tradução, (iv) o compromisso e (v) a internalização.

- i. A consciencialização corresponde à etapa em que há um primeiro contacto com a nova estratégia e, por isso, em que começam a surgir questões sobre as características principais da mesma, sobre a sua potencial importância para o sucesso organizacional, sobre o papel do próprio colaborador para a implementação da mesma e sobre as possíveis consequências das mudanças para consigo; nesta fase, se a comunicação for bem-sucedida pode clarificar ou, se mal-sucedida, confundir;
- ii. A compreensão é o passo em que, após a tomada de consciência do que é a estratégia, o colaborador reflete sobre a importância da mesma e sobre a forma de implementação, posicionando-se criticamente de forma mais ou menos positiva em relação à mesma; neste estágio, a comunicação poderá auxiliar este processo de tradução da estratégia em ações ou, se não tiver sucesso, pode ser um fator causador de resistência às mudanças;
- iii. A tradução consiste na etapa em que o colaborador necessita obter mais clareza sobre o seu papel na implementação da estratégia para aceitá-la, e ter a capacidade de traduzi-la para a especificidade das suas funções e tarefas quotidianas; neste nível, a comunicação pode potenciar o comprometimento dos colaboradores para com a implementação da

- estratégia ou, no caso de insucesso, não ser aliciante o suficiente para que os colaboradores contribuam para a implementação da estratégia;
- iv. O compromisso relaciona-se com a cooperação dos colaboradores no alcance dos objetivos estratégicos, pelo que, para que tal aconteça, é necessário suprir a necessidade dos colaboradores compreenderem: (i) se os propósitos na estratégia são consistentes, bem como a escolha e alocação de recursos, (ii) o grau de envolvimento dos líderes, (iii) o grau de aceitação da estratégia dos colaboradores em geral, e, ainda (iv) os resultados da estratégia e as recompensas; nesta fase, se a comunicação for bem sucedida pode fomentar a internalização da estratégia pelos colaboradores ou o insucesso da implementação da estratégia após a fase de implementação;
 - v. A internalização acontece quando os colaboradores se apropriam da estratégia porque se revêem nos seus objetivos, interesses e valores, pelo que, nesta fase, torna-se necessário transmitir indicações de como podem auxiliar mais na sua implementação e qual a direção futura e próximas etapas; se a comunicação for bem-sucedida, os colaboradores devem ter aceitado por completo que a nova estratégia já não é nova, mas sim, parte integrante da realidade organizacional.

Baron (2006) indica que para escalar desde a consciencialização à internalização da estratégia, a comunicação deve ser, inicialmente, mais formal e ir progredindo para meios mais informais e recorrer à comunicação presencial, envolvendo cada vez mais as chefias.

Welch e Jackson (2007) salientam a importância de adaptar as abordagens comunicacionais aos *stakeholders*, procedendo a uma proposta de tipologia de conteúdo comunicacional de acordo com o público interno que se pretende alcançar.

Pela sua abordagem focada na relevância das partes interessadas, Welch e Jackson (2007, p.184) propõem que comunicação interna pode ser definida como:

A gestão estratégica das interações e relações entre *stakeholders* dentro das organizações através de várias dimensões inter-relacionadas, incluindo comunicação interna entre chefia direta e subordinados, comunicação interna entre pares de equipa, comunicação interna entre pares de projeto e comunicação interna corporativa

Assim, os autores sugerem quatro dimensões principais, e inter-relacionadas, da comunicação interna: (i) a comunicação interna entre as chefias diretas e os seus subordinados; (ii) a comunicação entre os pares de uma equipa; (iii) a comunicação entre os pares de um projeto e a (iv) comunicação interna corporativa.

- i. A comunicação interna entre as chefias diretas e os seus subordinados é predominantemente bidirecional e discute questões quotidianas relacionadas com o papel dos colaboradores e o impacto das ações dos mesmos;
- ii. A comunicação interna entre os pares de uma equipa é bidirecional, e foca-se em conteúdo relacionado diretamente com informação sobre a equipa e as suas tarefas;
- iii. A comunicação entre os pares de um projeto envolve colaboradores que se encontrem a trabalhar em projetos comuns, é uma comunicação bidirecional e foca-se em conteúdo relacionado diretamente com informação sobre o projeto e as suas tarefas;
- iv. A comunicação interna corporativa envolve todos os colaboradores, é predominantemente unidirecional, oriunda dos gestores estratégicos e dirigida a todos os colaboradores, dedicando-se a questões organizacionais, tais como, metas, objetivos, inovações, atividades e conquistas.

Welch e Jackson (2007, p.186) definem comunicação corporativa interna (figura 10) como:

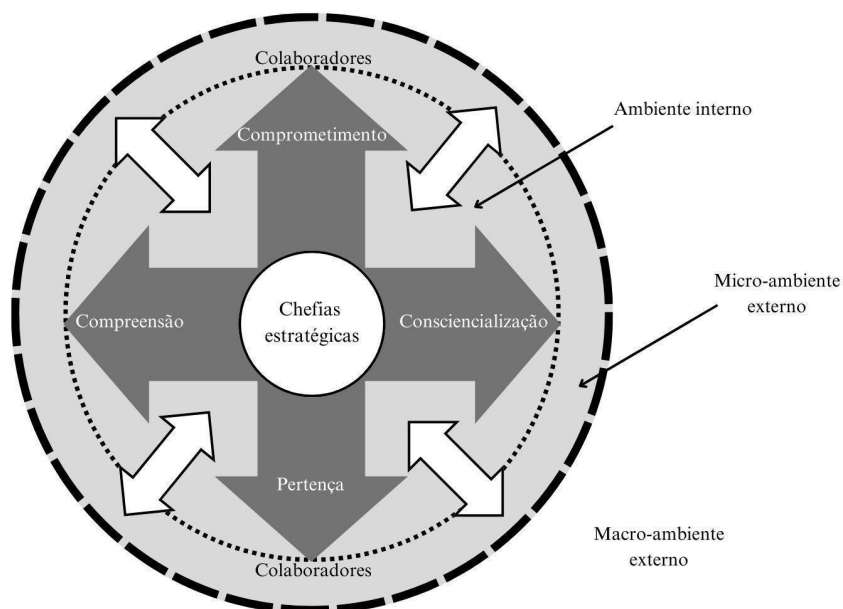
A comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, destinada a promover o compromisso com a organização, um sentido de pertença à mesma, a consciência do seu ambiente em mudança e a compreensão dos seus objetivos em evolução

Como é possível observar, de acordo com a figura 10, e como já supramencionado, a comunicação interna corporativa, de acordo com os autores, tem origem nos gestores estratégicos. As setas cinzentas representam as mensagens corporativas unidirecionais que têm como objetivo reforçar a qualidade das relações internas, promovendo o compromisso dos funcionários e o sentimento de pertença dentro da organização, e promover a consciência dos funcionários sobre as mudanças no ambiente e a compreensão da necessidade de respostas organizacionais a essas mudanças ambientais.

Não obstante a componente unidirecional referida acima, Welch e Jackson (2007) afirmam que a comunicação pode ser simétrica, se atender às necessidades e preferências dos colaboradores. Este cariz de simetria é representado pelas setas brancas de dupla ponta.

Figura 10

Comunicação interna corporativa



Fonte: Adaptado de Welch e Jackson (2007, p.186)

Na investigação empírica, foram vários os autores que relacionam a comunicação interna a consequências positivas ao nível das atitudes e comportamentos dos colaboradores. Foram mencionados, nomeadamente, impactos sobre os colaboradores ao nível:

- i. Da sua motivação (Dolphin, 2005; Kalla, 2005; Rajhans, 2012; Almeida, 2013; Chitrao, 2014);
- ii. Da sua perceção e relação com a organização (Rajhans, 2012; Karanges et al., 2015; Kang & Sung, 2017; Men & Sung, 2022);
- iii. Do seu nível de engajamento (Rajhans, 2012; Karanges et al., 2015; Kang & Sung, 2017; Verčič & Vokić, 2017; Walden et al., 2017; Verčič & Men, 2023; Nguyen & Ha, 2023; Santoso et al., 2023);
- iv. Da sua eficiência e desempenho (Kalla, 2005; Rajhans, 2012; Borca & Baesu, 2014; Kambara et al., 2023);
- v. Do seu nível de comprometimento organizacional (Borca & Baesu, 2014; Walden et al., 2017);
- vi. Da sua satisfação no trabalho (Nikolić et al., 2013; Borca & Baesu, 2014; Nguyen & Ha 2023; Kambara et al., 2023);

- vii. De comportamentos de cidadania organizacional (Borca & Baesu, 2014);
- viii. Da identificação organizacional (Smidts et al., 2001);
- ix. Da sua sensação de segurança (Kalla, 2005);
- x. Da sua lealdade para com a organização (Rajhans, 2012; Nguyen & Ha, 2023);
- xi. Da sua confiança na organização (Santoso et al., 2023);
- xii. Da sensação de comunidade intra organizacional (Stein, 2006);
- xiii. Da partilha de conhecimentos (Kalla, 2005).

4. Comunicação interna, saúde e segurança no trabalho e investigação empírica

Vecchio-Sadus (2007, p.1) defende que a comunicação sobre segurança é eficaz e essencial “para envolver os funcionários nas atividades de segurança, obter cooperação e apoio, e manter uma cultura de segurança positiva”, tendo capacidade de aumentar “o conhecimento e a compreensão, prevenindo comportamentos de risco e promovendo práticas de trabalho seguras”, funcionando complementarmente às estratégias e práticas de segurança.

Para a autora, a comunicação sobre segurança pode ser vista como um complemento à formação visto que, se bem-sucedida, influencia o colaborador a compreender, participar e aceitar o processo de segurança, motivando-o e encorajando-o a comprometer-se e autorresponsabilizar-se pela sua saúde e segurança no trabalho.

Desta forma, a comunicação utilizada deve promover comportamentos seguros e reiterar a importância, para empresa e colaborador, da organização consistir num lugar seguro para trabalhar. Esta comunicação pode ser realizada sob vários formatos.

Posto isto, Vecchio-Sadus (2007, p.1) indica a necessidade deste tipo de comunicação ser planeada e realizada de acordo com o estado atual da realidade em que se insere, explicitando:

O processo de comunicação sobre segurança é como o trânsito numa estrada. É necessário planear a rota para o destino, responder aos sinais e sinais de trânsito, tomar um caminho diferente se o percurso estiver bloqueado, modificar a abordagem de acordo com as condições (motivação, cultura, status, etc.) e reduzir a velocidade quando necessário

Vecchio-Sadus (2007) afirma que o sistema de comunicação deve ser aberto e bidirecional, permitindo não apenas a comunicação da gestão para com o funcionário, mas liberdade para que o colaborador expresse as suas inquietações e ideias. A autora esquematiza numa tabela, baseada em literatura, os elementos comunicacionais que fornecem táticas para o alcance de uma cultura de segurança positiva (tabela 3).

Tabela 3*Elementos de comunicação da cultura de segurança*

Elemento da cultura de segurança	Requisito	Elemento de comunicação
Implementar métodos para controlar os perigos	Todos mostram apoio	Exibindo regras e procedimentos para lembrar todos de trabalhar com segurança
O compromisso da gestão em minimizar os riscos nas operações e em cumprir toda a legislação relevante de saúde e segurança	Assumir responsabilidade pela HSE Envolvimento na HSE Providenciar recursos Mudar atitude em relação ao risco	Demonstrar o compromisso pessoal do empregador, os seus valores e expectativas Supervisionar e monitorizar o desempenho no trabalho
Os colaboradores contribuem de forma mais eficaz numa cultura organizacional que se baseia na confiança e na cooperação	Um ambiente de confiança, encorajamento e recompensa em termos de HSE	Avaliar competências e fornecer revisão de treinamento quando necessário Fornecer feedback sobre HSE Motivar a equipa Reconhecer e recompensar conquistas
Os funcionários devem ter acesso a informação e formação necessárias para ampliar os seus conhecimentos e adquirir novas competências para agir e operar de forma segura	Disposição e competência para implementar reformas e mudanças	Fornecer instruções sobre como trabalhar em segurança com equipamentos, ferramentas, materiais e processos
Os funcionários contribuem de forma mais eficaz num ambiente que oferece um enquadramento para questionamento e comunicação	Indivíduos incentivados e preparados para reportar erros e incidentes (near-misses)	Reunião para discutir questões de HSE, como relatórios de perigos e incidentes, avaliações de riscos e procedimentos operacionais

Fonte: Adaptado de Vecchio-Sadus (2007, p.2)

A comunicação interna sobre segurança pode ser mediada ou não mediada. Os meios utilizados podem ser variados e incluem, por exemplo, apresentações internas sobre a temática, reuniões de equipa, *e-mails*, vídeos, quadros de avisos, boletins informativos, exposições de cartazes, sinalização, manuais, listas de tarefas, formação, *website* dedicado à temática, eventos do tipo “Semana da Segurança”, conferências, relatórios anuais, *slogans* e logótipos. Os conteúdos podem incluir declaração de missão, política e plano estratégico de saúde e segurança no trabalho, estatísticas, procedimentos operacionais, perigos, incidentes, quase-acidentes e *feedback* (Vecchio-Sadus & Griffiths, 2004; Vecchio-Sadus, 2007).

Vecchio-Sadus (2007) reforça igualmente a importância de uma comunicação interpessoal eficaz e cuidada, de forma a facilitar o fornecimento de *feedback* corretivo para comportamentos arriscados e *feedback* positivo para comportamentos seguros.

No desenvolvimento de campanhas promocionais sobre saúde e segurança no trabalho, é importante manter a mensagem consistente, interessante, positiva, agradável e atrativa para o público-alvo, devendo-se desejar a identificação do público com a mensagem e o alcance

objetivo da campanha. Estas mensagens devem ter, equilibradamente, um cariz emocional e racional (Vecchio-Sadus & Griffiths, 2004).

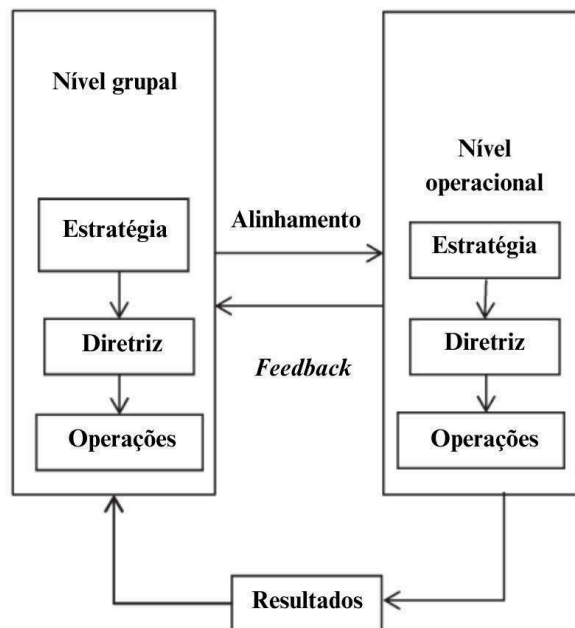
A ciência testemunhou práticas e realidades empíricas da comunicação sobre saúde e segurança no trabalho através de vários estudos.

Pirnes (2015) identificou 5 papéis da comunicação interna sobre segurança: (i) informativo, que se traduz na passagem de informação no que respeita a objetivos, histórias e práticas relacionadas com segurança; (ii) consultivo, ao servir de apoio à gestão da segurança, nomeadamente, no que respeita à sua comunicação; e (iii) influenciador, que consiste na influência de atitudes e comportamentos de colaboradores e gestão.

Siew (2015) identificou a estrutura da comunicação sobre saúde e segurança no trabalho na empresa que investigou, que traduz figurativamente (figura 11).

Figura 11

Estrutura de comunicação de SST



Fonte: Adaptado de Siew (2015, p.312)

O autor descreve dois níveis de práticas organizacionais de comunicação sobre saúde e segurança no trabalho: o nível de todo o grupo, que poderá ser toda a organização, e o nível operacional que, juntos, perfazem a totalidade da organização. Nessa organização, existem três níveis de ação: o nível estratégico, que diz respeito à delimitação da estratégia geral de saúde e

segurança no trabalho, que inclui, por exemplo, a indicação de iniciativas principais e cronograma, e que tem de ser seguida pelo nível operacional; as diretrizes de ação, que são promovidas através de diferentes canais tanto ao nível grupal como operacional e que têm como objetivo partilhar conhecimento, influenciar atitudes, motivar os colaboradores e influenciar comportamentos (tabela 4); e o nível operacional, que se traduz na adoção de dez procedimentos de comunicação pelo grupo, relacionados com temas críticos para a manutenção da saúde e segurança no trabalho, que são executados pelo mesmo e distribuídos pela organização, ao mesmo tempo que os níveis operacionais garantem os seus próprios procedimentos de comunicação estão alinhados com os do grupo.

Tabela 4

Três objetivos da comunicação

	Conhecimento	Atitude	Comportamento
Definição	Os factos, informações e competências adquiridas através da experiência ou educação; a compreensão teórica ou prática de um assunto	Um modo estabelecido de pensar ou sentir sobre algo	A maneira como alguém age ou se comporta, especialmente em relação aos outros
Objetivo	Providenciar informação	Motivar os colaboradores	Resultados ao nível da mudança de comportamentos
Exemplo	Informar os funcionários sobre nosso desempenho em saúde e segurança	Motivar os colaboradores a melhorar o desempenho em saúde e segurança	Os colaboradores gerem proativamente a saúde e segurança

Fonte: Siew (2015, p.315)

Mazzei et al. (2012) investigam o caso de uma empresa italiana que, aquando de uma crise causada por um acidente de trabalho, os colaboradores não culpavam publicamente a organização. Os autores estudaram a conexão entre esse comportamento e a relação da empresa com os colaboradores, as práticas de segurança de longa data consistentes e estratégicas de comunicação interna da empresa, antes desse acidente ocorrer. Essa organização decidiu promover uma mudança cultural através do fomento de alteração de hábitos e comportamentos dos colaboradores, com o propósito de reduzir a sinistralidade. A comunicação interna era realizada por meios como intranet, *newsletter* mensal do CEO, vídeos, eventos, campanhas em painéis publicitários. Fez também parte do processo o envolvimento dos líderes na comunicação

de forma a motivar os colaboradores. Nesta organização, existiam consultas regulares aos colaboradores de forma a avaliar a satisfação com a comunicação interna. Também estava publicada a política de segurança. Posto isto, a qualidade da relação organização-colaborador promoveu uma comunicação positiva por parte dos funcionários, neste caso, sobre a segurança na organização.

Num estudo descritivo, Agumba e Haupt (2009) afirmam que a comunicação interna e externa é utilizada para reforçar a cultura de segurança em pequenas e médias empresas na África do Sul.

De acordo com resultados do trabalho de investigação empírica de diversos autores, uma comunicação eficaz de saúde e segurança no trabalho poderá requerer: comunicação aberta e bidirecional (Parker et al., 2001; Cigularov et al., 2010; Siew, 2015; Pirnes, 2015; Lee, 2022); adaptação consoante as necessidades linguísticas do público, devendo ser clara e compreensível, e considerar as habilidades dos colaboradores; utilização de expressões e símbolos consistentes; reconhecimento de que a compreensão destas temáticas pode necessitar de tempo e que, por isso, é necessário disponibilizá-lo aos colaboradores (Siew, 2015); adaptação às necessidades dos vários *stakeholders* internos, em contraste com uma generalização de apelos e informações, tornando as mensagens relevantes para os mesmos; reforço das responsabilidades mútuas de todos os intervenientes para a saúde e segurança no trabalho; no caso da comunicação interpessoal, recurso a um tom de voz positivo e a bons exemplos (Pirnes, 2015); divulgação de forma regular e frequente; inclusão de formação formal sobre segurança; e recurso a uma seleção adequada dos métodos de comunicação (Alsamadani et al., 2013).

Haslinda et al. (2016) afirmam que, para uma gestão eficaz de acidentes, é necessário o total compromisso para com o tema de todos os colaboradores e da organização e Mazzei et al. (2012) indicam que é necessária uma comunicação que transmita eficazmente aos colaboradores o compromisso da organização para com o tema.

Segundo Pirnes, (2015), os maiores desafios em alcançar os resultados desejados de uma comunicação sobre segurança no trabalho são: (i) o alcance técnico da comunicação a todo o público desejado, (ii) a escolha do tipo de mensagens correto, (iii) demonstrar o compromisso da gestão para com a temática, (iv) influenciar os colaboradores de forma a que a temática da segurança seja um tema muito presente nos seus pensamentos, (v) acautelar que a comunicação sobre segurança não se torne uma manipulação, (vi) alcançar a coerência e consistência das mensagens, (vii) disponibilizar conteúdos relevantes em várias fontes, (viii) disponibilizar conteúdos sobre a temática a um ritmo acelerado, através de meios de comunicação, (ix) alinhamento e cooperação entre a gestão da organização, a gestão dos sistemas de segurança e a

gestão da comunicação, (x) conseguir comunicar proativamente, ou seja, de forma preventiva e (xi) criar uma identidade visual harmonizada em todos os locais.

Na literatura empírica, é também possível encontrar correlação de influência positiva entre práticas de comunicação interna de vários tipos e práticas de saúde e segurança no trabalho (Parker et al., 2001; Cigularov et al., 2010; Pirnes, 2015; Huang et al., 2018; Lee, Y. 2022), clima de segurança (DeJoy et al., 2004; Pirnes, 2015; Huang et al., 2018); e atitudes de complacência com a segurança (Parker et al., 2001).

A comunicação entre membros de uma equipa (interpessoal) e a comunicação do supervisor foram positivamente relacionados com os resultados de segurança (d'Agincourt-Canning et al., 2011; Haslinda et al., 2016; Huang et al., 2018)

Na sua investigação, Clarke (2006) não identificou uma relação direta entre a comunicação no trabalho e os resultados de segurança. No entanto, afirma que este efeito pode existir de forma indireta, mediada pela influência da comunicação no clima de segurança e da mesma nos resultados de segurança.

A comunicação sobre saúde e segurança no trabalho pode também promover a compreensão da importância da segurança no trabalho (Haslinda et al., 2016; Lee, 2022), facilitar a troca de sugestões e expressão de expectativas para com a melhoria da saúde e segurança (Haslinda et al., 2016; Lee, 2022) e aumentar o senso de comunidade, no caso da comunicação dialógica (Lee, 2022).

De notar que muitos dos estudos sobre a segurança e saúde no trabalho são realizados no contexto do setor da construção (Agumba & Haupt, 2009; Cigularov et al., 2010; Alsamadani, et al., 2013; Siew, 2015; Haslinda et al., 2016) e do setor industrial (Vecchio-Sadus e Griffiths, 2004; Clarke, 2006; Vecchio-Sadus, 2007; Pirnes, 2015; Karanikas et al., 2018).

Por outro lado, no que respeita à comunicação, a maioria dos estudos não faz referência direta à comunicação interna corporativa estratégica e mediada (Welch & Jackson, 2007), utilizando termos como *safety communication* (Cigularov et al., 2010; Alsamadani et al., 2013; Haslinda et al., 2016; Huang et al. 2018), *job communication* (Clarke, 2006), *internal communication* (Agumba & Haupt, 2009; Mazzei et al., 2012; Siew, 2015), *internal corporate communication* (Pirnes, 2015), *background communication* (d'Agincourt-Canning et al., 2011) e *communication* (Parker et al, 2001; DeJoy et al., 2004). Em muitos dos casos estes termos referem-se a comunicação interpessoal e bidirecional, e outras vezes a comunicação mediada formal.

Capítulo III - Memória descritiva do Estágio

1. A organização - Volkswagen Autoeuropa

A Volkswagen Autoeuropa é uma empresa de produção automóvel que se localiza em Portugal, especificamente, em Palmela, no distrito de Setúbal, e que pertence ao Grupo Volkswagen (Volkswagen Autoeuropa, n.d.- a).

A empresa foi inicialmente resultado de uma *joint venture* entre a Volkswagen e a Ford, iniciando atividade em 1995 com o nome de Autoeuropa. Em 1999, o Grupo Volkswagen adquiriu a totalidade do capital social da Autoeuropa, passando a organização, então, a apelidar-se Volkswagen Autoeuropa (Volkswagen Autoeuropa, n.d.a).

Desde 1991, que este representa o maior investimento estrangeiro em Portugal (Volkswagen Autoeuropa, n.d.- a).

Os modelos produzidos desde a criação da fábrica até 2017 foram-se alterando, representando sempre modelos de nicho, como o Eos, a terceira geração do Scirocco e a primeira geração do Sharan e do SEAT Alhambra. Em 2017, foi iniciado um processo de transformação na empresa, potenciado pelo lançamento e início de produção do modelo atual, o T-Roc. Este, representando um sucesso comercial, resultou numa mudança de paradigma para a Volkswagen Autoeuropa, que começou a trabalhar pela primeira vez, em regime de laboração contínua, a partir de 2018. Esta transformação resultou em mudanças a diversos níveis, não apenas de produto, mas também de infraestruturas, tecnologia e pessoas (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-a). No que respeita a este último aspeto, o início da produção do modelo T-Roc representou um vincado aumento populacional da empresa, passando de 3595 colaboradores, em 2016, para 5912, em 2017 (Volkswagen Autoeuropa, 2024a).

Em adição à produção de automóveis, o modelo de negócio da Volkswagen Autoeuropa é alicerçado na Unidade de Peças Prensadas e a Unidade de Cunhos e Cortantes, cuja produção de peças é utilizada para venda para outras fábricas (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-a; Volkswagen Autoeuropa, 2024a).

A Volkswagen Autoeuropa, em 2023, teve uma contribuição de 1.3% para o PIB nacional, produziu 220.100 automóveis, auferiu um volume de vendas no valor de 3,511 mil milhões de euros, impactando em 4% o total das exportações nacionais. Neste momento, encontra-se em progresso um plano de investimento de cerca de 600 milhões de euros, com o propósito de lançamento de um novo modelo, da descarbonização do processo de produção em cerca de 80%, e a melhoria das condições laborais dos colaboradores (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-a).

Em 2023, o número de colaboradores foi de 4851, com uma média de idades de 44 anos, e de entre os quais 82% são do sexo masculino (Volkswagen Autoeuropa, 2024a).

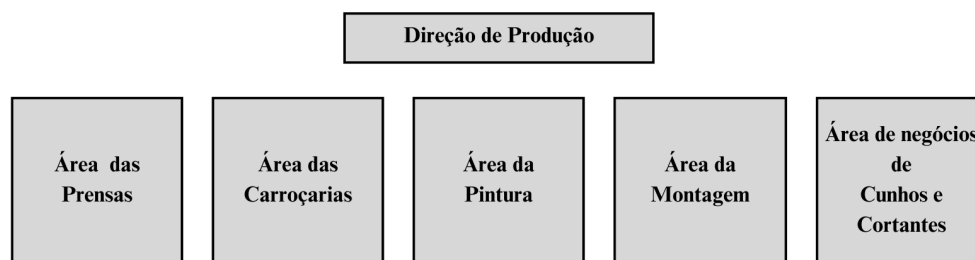
A organização tem uma estrutura hierarquizada (figura 13) de tipo funcional (Cunha et al., 2016). O conselho de gerência é constituído pela Direção de Fábrica, pela Direção de Recursos Humanos e Organização (RH&O), e pela Direção de Finanças e Tecnologias da Informação (Volkswagen Autoeuropa, n.d.- b).

O departamento de Comunicação e Relações Governamentais (CRG) responde à Direção de Fábrica, assim como a área de Direção de Produção, do qual fazem parte as áreas de produção (prensas, carroçarias, pintura, montagem e unidade de negócios de cunhos e cortantes) (figura 12). O departamento de segurança industrial encontra-se sob tutela da Direção de RH&O (Volkswagen Autoeuropa, n.d.- b).

Na Volkswagen Autoeuropa existe uma Comissão de Trabalhadores e uma Comissão da Segurança e Saúde no Trabalho. Ambas constituem entidades independentes e têm como propósito a defesa dos interesses e direitos dos colaboradores, a primeira numa vertente mais relacionada com os direitos laborais e a segunda, especificamente, com os direitos referentes às condições de segurança e saúde no trabalho (Comissão de Trabalhadores Volkswagen Autoeuropa, n.d.; Comissão de Segurança e de Saúde no Trabalho VW Autoeuropa, n.d.).

Figura 12

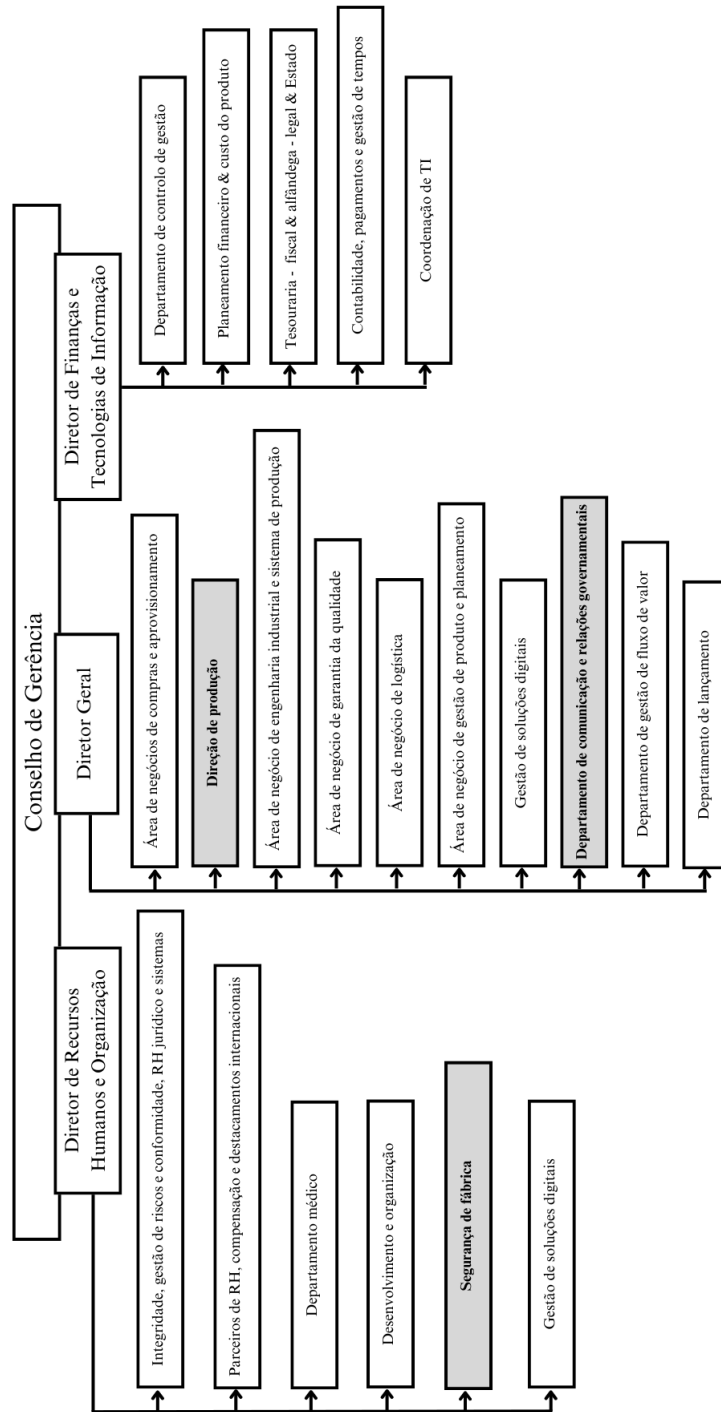
Áreas de produção



Fonte: Elaboração própria

Figura 13

Organograma Volkswagen Autoeuropa



Fonte: Elaboração própria

2. A segurança na Volkswagen Autoeuropa

A segurança no trabalho é um elemento organizacional regulamentado. Em Portugal, o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho (Diário da República, 2009) prevê obrigações tanto da parte do empregador como do trabalhador. De acordo com a Assembleia da República (2009, 10 de setembro, p.6188), a Lei n.º 102/2009, artigo 98º, secção V estabelece que “o serviço de segurança e de saúde no trabalho deve tomar as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais e promover a segurança e a saúde dos trabalhadores”.

Estas medidas estão relacionadas com a prevenção de acidentes, a avaliação de riscos, planos de emergência, a avaliação e colaboração para a seleção dos locais, métodos e organização do trabalho, equipamentos de proteção individual e sinalização de segurança, realização de exames de vigilância de saúde e atividades de promoção da saúde, formação, realização de participações obrigatórias em caso de acidente de trabalho ou doença profissional, auditorias e inspeções internas, avaliação de acidentes e doenças profissionais, recolha estatísticas e, também comunicação. Ainda, de acordo com a Assembleia da República (2009, 10 de setembro, p.6188), a Lei n.º 102/2009, artigo 98º, secção V, o serviço de segurança e saúde no trabalho deve:

- l) Conceber e desenvolver o programa de informação para a promoção da segurança e saúde no trabalho, promovendo a integração das medidas de prevenção nos sistemas de informação e comunicação da empresa.

No caso da Volkswagen Autoeuropa, consistindo numa empresa do setor industrial, de produção automóvel, aplicam-se ainda, entre outros, o decreto-Lei n.º 103/2008, de 24 de junho (Ministério da Economia e da Inovação, 2008, 24 de junho), nomeadamente, as obrigações quanto aos “requisitos essenciais de saúde e de segurança relativos à concepção e ao fabrico de máquinas”, e o decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro (Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho, 2005, 25 de fevereiro) que se relaciona com as recomendações mínimas relativas à utilização de equipamentos individuais de segurança (EPIs).

Para o cumprimento de todos os requisitos legais e a garantia da segurança e da saúde dos colaboradores, as organizações criam sistemas de segurança e saúde no trabalho, que são sistemas de gestão, ou seja, um “conjunto de elementos inter-relacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e processos para atingir esses objetivos”, neste caso, dedicados à segurança e saúde no trabalho (Comissão Técnica 42 - Segurança e Saúde no Trabalho, 2019, p.11).

A Volkswagen Autoeuropa encontra-se em fase de implementação de um sistema de segurança e saúde no trabalho de acordo com a norma ISO 45001. A ISO (*International*

Organization for Standardization) tem como propósito a prescrição e standardização de eixos de ação em diversos processos (International Organization for Standardization, n.d.). A ISO 45001, “especifica os requisitos para um sistema de segurança e saúde no trabalho”, de forma que as organizações progridam no desempenho relativo à segurança e saúde no trabalho, que cumpram os respetivos requisitos legais e os objetivos estabelecidos para a segurança e saúde no trabalho (Comissão Técnica 42 - Segurança e Saúde no Trabalho, 2019, p.9). Esta norma prevê que a organização já tenha um sistema de segurança e saúde no trabalho em curso, sendo que o seu papel é o de prescrição de ações com vista ao aperfeiçoamento do mesmo com, por exemplo, a integração de aspetos, tais como, o bem-estar do trabalhador.

Algo distintivo na norma ISO 45001 é a contemplação da necessidade de consciencialização dos colaboradores sobre (Comissão Técnica 42 - Segurança e Saúde no Trabalho, 2019, p.23):

a) a política da SST e os objetivos da SST; b) o seu contributo para a eficácia do sistema de gestão da SST, incluindo os benefícios de um melhor desempenho da SST; c) as implicações e potenciais consequências da não conformidade com os requisitos do sistema de gestão da SST; d) os incidentes e os resultados das respetivas investigações que sejam relevantes para os mesmos; e) os perigos, riscos para a SST e ações definidas que sejam relevantes para os mesmos; f) a capacidade de se retirarem das situações de trabalho que considerem constituir um perigo grave e iminente para a sua vida ou saúde, bem como os mecanismos para os proteger de consequências indevidas ao fazê-lo

Esta norma também faz referência direta ao dever da organização de comunicar interna e externamente, informações relevantes sobre o sistema de segurança e saúde no trabalho, considerando o que comunicar, quando, a quem e como. No que respeita à comunicação interna, a prescrição específica é (Comissão Técnica 42 - Segurança e Saúde no Trabalho, 2019, p.24):

a) comunicar internamente as informações relevantes para o sistema de gestão da SST entre os vários níveis e funções da organização, incluindo as alterações ao sistema de gestão da SST, como apropriado; b) assegurar que o(s) seu(s) processo(s) de comunicação permite(m) aos trabalhadores contribuir para a melhoria contínua.

Posto isto, a Volkswagen Autoeuropa tomou a decisão de reforçar a comunicação sobre segurança e saúde no trabalho a partir de janeiro de 2024, tendo sido criado um plano de comunicação neste sentido (Volkswagen Autoeuropa, 2024b)

Para este efeito, o departamento de CRG criou uma marca interna, “Acidentes ZERO”, com um logótipo e uma imagem visual una para as várias comunicações. A esta fase da campanha, foi associada a frase “Todos temos algo em comum”, referindo-se à vontade de

alcançar zero acidentes na empresa. De janeiro a junho de 2024 foi também reforçada a frequência da comunicação do tema (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-c).

A comunicação baseada na campanha Acidentes ZERO foi integrada no plano de ações para o alcance dos objetivos de segurança e saúde no trabalho da Volkswagen Autoeuropa para 2024, realizado pela equipa de segurança e saúde da empresa, nomeadamente, para a redução da sinistralidade através da promoção da cultura de segurança da empresa (Volkswagen Autoeuropa, 2024c).

3. Descrição de funções

O presente relatório é realizado no âmbito de um estágio curricular no departamento de CRG da Volkswagen Autoeuropa. O início de funções deu-se a 8 de janeiro de 2024 e o fim a 5 de julho de 2024.

O departamento de CRG responde à gestão de fábrica, pelo que o trabalho é desenvolvido em concordância com a estratégia da mesma.

Deste departamento fazem parte o chefe de departamento; uma colaboradora responsável pelas relações públicas, principalmente, com os *media* e com o governo, e pelos eventos corporativos; um designer corporativo e *brand keeper*; e duas colaboradoras responsáveis pela comunicação interna, sendo que, uma delas é também responsável por programas relacionados com sustentabilidade.

Visto que a Volkswagen Autoeuropa é uma empresa com um tipo de negócio *business-to-business*, não vendendo produto diretamente ao cliente final, a comunicação externa não é o foco principal no trabalho do departamento. A comunicação da empresa dá, por isso, ênfase às relações governamentais e com os média, à comunicação interna, aos eventos corporativos e à responsabilidade social e corporativa.

A comunicação interna, dado o elevado número de colaboradores e a necessidade de promover um alinhamento entre a visão dos mesmos e a da administração, tem um papel estratégico de alta relevância.

A comunicação realizada internamente acontece, exclusivamente, através de meios digitais. A empresa já tinha tomado a decisão, em 2018, de realizar a transição de meios analógicos para meios digitais, sendo que, anteriormente, a comunicação corporativa interna era realizada, sobretudo, através da distribuição de um jornal. A pandemia da SARS COVID-19 veio acelerar o processo de digitalização dos meios de comunicação.

No estágio, as responsabilidades atribuídas foram maioritariamente relacionadas com a comunicação interna, mais especificamente, através de:

- i. Redação de artigos e realização de entrevistas a colaboradores, bem como a distribuição do respetivo conteúdo pelos meios de comunicação internos, tais como, aplicação corporativa interna, intranet, *newsletter* e televisão corporativa;
- ii. Criação conceptual, redação de guiões e organização de vídeos institucionais, bem como a apresentação, em formato de locução ou em vídeo, dos mesmos;
- iii. Tratamento e análise de *key performance indicators* (KPIs) relativos à atividade do ano de 2023;
- iv. Proposta de duas campanhas de internas de comunicação integrada: uma, para incentivar a colocação de beatas de cigarro nos respetivos cinzeiros, e a segunda para a continuação da campanha Acidentes ZERO.

Os temas explorados na criação dos conteúdos internos foram vários, e todos eles elencados na realidade da organização, tais como celebração de efemérides, divulgação de acontecimentos e informações relevantes, divulgação de iniciativas e eventos de vários departamentos, divulgação de vencedores de prémios internos, entrevistas a colaboradores de vários níveis hierárquicos e com diversos propósitos, entre outros.

Para além destas atividades, foi também prestado um apoio ao contacto de empresas para convite de parceria para a Volkswagen Run, uma prova desportiva aberta ao público e organizada pela Volkswagen Autoeuropa.

Durante todo o período do estágio, foi feito o acompanhamento do projeto da campanha Acidentes ZERO.

Neste âmbito, foi estabelecida uma reunião semanal com o departamento de segurança de fábrica com o intuito de partilha de *feedback* sobre os conteúdos de segurança publicados e, também, para a expressão, da parte da equipa de segurança de fábrica, de necessidades de comunicação. Durante o estágio foram, por isso, redigidos diversos artigos acerca de segurança. Para além das reuniões semanais mencionadas, foi presenciada a primeira reunião trimestral de 2024 sobre saúde e segurança no trabalho, que é realizada com as equipas de segurança e saúde, com a administração, com representantes da área de Produção e com a comissão de segurança e saúde no trabalho, para a apresentação de trabalhos em curso e discussão de temas.

No fim do semestre, e como projeto final sobre a temática, como mencionado, foi apresentado à equipa de comunicação e à equipa de segurança um plano de ações para a continuação da campanha Acidentes ZERO.

As presenças assíduas nas discussões sobre a temática aguçaram o interesse sobre a comunicação do tema da segurança, bem como reforçaram a sua importância no contexto da Volkswagen Autoeuropa e do dia a dia dos seus colaboradores.

Capítulo IV - Metodologia de investigação

1. Da identificação do tema à formulação da questão de investigação

Como mencionado no Capítulo III, no decorrer do acompanhamento de um projeto de comunicação interna sobre segurança no setor industrial, especificamente, na empresa Volkswagen Autoeuropa, tornou-se evidente que para a organização a segurança no trabalho e a cultura de segurança são temas centrais e que, recentemente, a comunicação sobre o tópico fora reforçada. Foi através da observação destes acontecimentos e de uma posterior revisão literária que foi identificado o interesse principal da investigação: a relação entre a comunicação interna sobre o tema da segurança e a cultura de segurança.

Procedeu-se à fase de exploração da temática, através de pesquisa literária e posteriormente, da recolha de dados a partir de entrevistas exploratórias e análise documental, tal como recomendado por Quivy et al. (2005). A literatura consultada e os dados exploratórios sustentaram a escolha do tema, a especificação da problemática de investigação e o desenho de investigação.

Primeiramente, pareceu evidenciado o contributo de uma investigação sobre o impacto da comunicação interna na cultura de segurança de uma organização, especialmente sob a ótica da comunicação interna corporativa (Welch & Jackson, 2007), descendente e mediada, não tendo sido encontrada investigação específica sob esta perspetiva. Neste sentido, decidiu-se que um caso de estudo, com carácter qualitativo, seria adequado.

A abordagem qualitativa permite que a investigação possa contribuir, em detalhe, com as perspetivas individuais acerca do objeto investigado (Bell, 2010), sendo também adequada por o tópico necessitar de ser mais explorado (Creswell, 1998), de forma a confirmar em mais contextos a relação positiva entre o contributo da comunicação interna e a cultura de segurança, defendida por Vecchio-Sadus (2007) e Vecchio-Sadus e Griffiths (2004), bem como quais as variáveis identificadas nesta relação.

O caso de estudo tem vindo a ser utilizado para a investigação de fenómenos diversos, individuais ou grupais, sociais ou políticos e, entre outros, organizacionais. Investigar um caso de estudo permite explorar fenómenos específicos da vida real juntamente com os seus intervenientes diretos. É, deste modo, uma estratégia conveniente quando o contexto dos acontecimentos é relevante, como é o caso da Volkswagen Autoeuropa, e na qual, por esse motivo, os fatores que possam contribuir para a redução da sinistralidade serão, também eles, da maior importância; por outro lado, porque o acesso à realidade interna da organização é limitado à observação científica, a investigação da mesma poderá revelar dados que, de outra forma, estariam inacessíveis à ciência (Yin, 2003).

Considerando que para obter dados qualitativos não seria possível entrevistar todos os colaboradores da Volkswagen Autoeuropa, foi necessário delimitar a população estudada. Definiu-se, primeiramente, circunscrever a possibilidade de participantes à área de Produção, visto ser a mais exposta ao risco. No entanto, como a área de Produção tem um elevado número de colaboradores com características laborais diferentes, decidiu-se fazer mais uma escolha: dada a importância revelada na literatura do papel do líder nas organizações e, especificamente, na cultura de segurança, corroborada pelas entrevistas exploratórias (ver anexos IV e V), os participantes selecionados para o estudo foram chefias intermédias das várias áreas de produção. Os graus hierárquicos selecionados foram *Team Leaders* e Supervisores, porque, por um lado, têm de cumprir com as regras estabelecidas e, por outro, é inerente às suas funções a promoção do cumprimento das regras pelos seus liderados e a intervenção para a melhoria das condições de segurança, através da identificação de potenciais situações de risco (ver anexos IV e V).

Posto isto, e aplicando a proposta de Creswell (1998), foi estabelecida uma principal questão de investigação (QI):

QI. Contribuirá a comunicação interna sobre segurança, junto das chefias intermédias da área de Produção, para o reforço da cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa?

2. Os objetivos de investigação

De acordo com Yin (2003), este tipo de estudo beneficia da recolha de dados de variadas fontes e da sua convergência de forma triangulada. Posto isto, e por forma a recolher os dados necessários, definiram-se os objetivos de investigação e as estratégias de recolha e análise de dados.

Para alcançar uma resposta à questão de investigação, e uma recolha de dados suficientemente lata para lhe conferir um sentido (Yin, 2003) foram definidos os seguintes objetivos de investigação (O):

O.1. Caracterizar os meios, conteúdos e principais mensagens de comunicação interna estratégica sobre segurança no trabalho utilizados no período de 8 de janeiro de 2024 a 15 de junho de 2024.

O.2. Compreender, do ponto de vista da gestão, qual a relevância dada à segurança no trabalho, qual o contributo das chefias intermédias para o sistema de saúde e segurança no trabalho, e qual o papel esperado da comunicação interna sobre segurança no trabalho na organização e nas chefias intermédias, em particular.

O.3. Enquadrar o tema da segurança no trabalho nos objetivos da comunicação interna da Volkswagen Autoeuropa.

O.4. Aferir quais os meios de comunicação interna mais utilizados pelos entrevistados e o grau de satisfação com a utilização dos mesmos.

O.5. Avaliar o grau de familiaridade com os conteúdos lançados internamente sobre segurança no trabalho, e o grau de adequação da comunicação interna sobre segurança para as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa.

O.6. Aferir se, e de que maneira, as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa consideram que a comunicação interna sobre segurança no trabalho impactou fatores psicológicos e/ou comportamentos seus.

O.7. Compreender se a comunicação interna, a partir de impactos nas chefias intermédias da área de Produção, contribui para o reforço da cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa.

3. Estratégia de recolha e análise de dados

3.1. Análise documental e entrevistas exploratórias

Os três primeiros objetivos de investigação correspondem a uma fase de exploração da temática. De acordo com Quivy et al. (2005), o trabalho exploratório numa investigação permite, após a primeira formulação do projeto, obter as informações de qualidade sobre o objeto investigado e delinear as estratégias mais eficazes para o abordar. Esta exploração pode fazer-se através da revisão literária e pela procura de conhecimento através de meios alternativos.

No presente projeto, tratando-se de um caso de estudo e, por isso, da investigação de uma realidade que, de outra forma, estaria inacessível ao olhar científico, decidiu-se recorrer à análise documental para a caracterização dos meios, conteúdos e principais mensagens de comunicação interna estratégica sobre segurança no trabalho utilizados no período de 8 de janeiro de 2024 a 15 de junho de 2024 - o primeiro semestre do lançamento da campanha Acidentes ZERO, que coincide com o reforço da comunicação sobre segurança previsto entre a equipa do departamento de CRG e a equipa responsável pela segurança de fábrica. A análise documental é uma técnica de recolha de dados recomendada para a fase de exploração temática e, em muitos casos, é utilizada paralelamente à realização de entrevistas exploratórias (Quivy et al., 2005).

Seguiu-se uma recolha de todos os conteúdos sobre segurança publicados internamente, em todas as plataformas controladas pelo departamento de CRG, no período indicado, e uma descrição dos meios e formatos de comunicação e conteúdos.

Com o propósito de recolher os dados exploratórios necessários para o alcance dos objetivos de investigação 2 e 3, foram também entrevistadas a Direção de RH&O (ver anexo IV), à qual respondem os responsáveis pela segurança no trabalho da Volkswagen Autoeuropa, a Direção de Produção (ver anexo V), por ser a área da empresa observada na investigação, e a

Direção de CRG (ver anexo VI), por dirigir a comunicação interna da organização. Estes intervenientes foram selecionados respeitando o critério de seleção “testemunhas privilegiadas e as pessoas diretamente interessadas” (Quivy et al., 2005, p.86). As entrevistas exploratórias foram realizadas presencialmente no gabinete dos respetivos participantes. Selecionou-se o método de entrevista semi-diretiva, recomendado para a recolha de dados exploratórios (Quivy et al., 2005).

3.2. Entrevistas - recolha de dados primários

De forma a suprir as necessidades dos objetivos de investigação números 4, 5 e 6 optou-se por uma recolha de dados através de entrevistas estruturadas (Lune e Berg, 2017) a chefias intermédias da área de Produção.

A entrevista foi o método selecionado para a recolha de dados primários porque, como sustentam Quivy et al. (2005), é adequado quando se pretende (i) realizar uma análise à lógica por detrás das ações dos participantes e o sentido que conferem à realidade que os rodeia, (ii) uma análise a uma questão específica que necessite de recolhida de informações em profundidade, ou (iii) uma descrição de acontecimentos passados. As entrevistas são um método de recolha de dados vantajoso por permitirem uma análise aprofundada dos dados recolhidos e por ser o próprio participante a formular a resposta, conferindo-lhe oportunidade para se exprimir a partir das suas próprias referências linguísticas e categorias psicológicas (Quivy et al., 2005). De acordo com Bell (2010), as entrevistas são um método de recolha de dados frequentemente utilizado em casos de estudo.

Para a seleção dos participantes foi solicitada uma listagem com os números de colaborador que ocupassem as funções de *Team Leader* e Supervisor na área de produção, com o propósito de intervir o mínimo possível nesta escolha, por questões éticas. Foram recebidas duas listagens, cada uma com os números dos colaboradores respetivos a cada função, e procedeu-se a um sorteio de modo que a ordem dos números de colaborador se tornasse aleatória. Consoante essa ordem, os colaboradores foram sendo convidados e as participações aceites de acordo com o recebimento da demonstração de interesse na participação do estudo.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre o período de 17 a 29 de junho de 2024. Antes de iniciar a entrevista, foi realizada uma breve introdução ao estudo de forma a relembrar o entrevistado do objetivo do mesmo, bem como proceder à clarificação do que era entendido como comunicação interna. Foram também relembrados os canais de comunicação utilizados pela Volkswagen Autoeuropa e os tipos de conteúdo por eles distribuídos. Nas primeiras questões foram entregues duas folhas, uma com uma lista dos canais de comunicação e

outra com os formatos de comunicação utilizados, para que o participante pudesse consultar durante a entrevista.

O objetivo inicial era entrevistar 2 participantes de cada uma das áreas de produção (prensas, carroçarias, pintura, montagem e cunhos e cortantes) com função de *Team Leader* e 2 participantes com função de Supervisor nas áreas de prensas, carroçarias, pintura, montagem, não tendo sido enviado na listagem dos Supervisores nenhum número de colaborador com função de Supervisor da área de negócios de cunhos e cortantes. Foi alcançado um total de 17 participações, 7 Supervisores e 10 *Team Leaders* (figura 14).

Figura 14

Participantes na investigação para a recolha de dados primários

Área das Prensas	Área das Carroçarias	Área da Pintura	Área da Montagem	Área de Cunhos e Cortantes
Supervisor		Supervisor	Supervisor	
Supervisor	Supervisor	Team leader	Supervisor	
Team leader	Supervisor	Team leader	Team leader	Team leader
Team leader	Team leader	Team leader	Team leader	Team leader

Fonte: Elaboração própria

3.3. Construção do guião de entrevista (dados primários) e modelo de análise de dados

De forma a garantir que a recolha e análise de dados fosse realizada de forma sistemática, seguiu-se a proposta de Quivy et al. (2005) e foi criado um modelo de análise de dados (ver anexo I).

A construção do guião de entrevista às chefias intermédias almeja auferir os dados necessários para a supressão das necessidades de resposta aos objetivos de investigação e alinhar-se com o modelo de avaliação de dados. As perguntas encontram-se ordenadas da menos à mais complexa, tal como proposto por Lune e Berg (2017), para proporcionar ao participante mais conforto e tempo para relembrar as ações de comunicação sobre as quais recaiam as perguntas.

As perguntas 1 e 2 foram construídas a partir da identificação dos meios de comunicação utilizados e da análise documental, sendo fundamentadas na teoria de que a relação de um recetor de uma mensagem com o meio de comunicação pode influenciar a relação desse recetor com o conteúdo da mensagem (Lengel & Daft, 1988; Welch, 2011; Verčič & Špoljarić, 2020). Essas perguntas procuram aferir quais os meios de comunicação interna mais utilizados pelos entrevistados e o grau de satisfação com a utilização dos mesmos, através da identificação de relações de entropia ou sintropia aquando da sua utilização.

As perguntas 3 a 12, procurando avaliar o grau de familiaridade com os conteúdos lançados internamente sobre segurança no trabalho, e o grau de adequação da comunicação interna sobre segurança para as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa, foram construídas a partir de variáveis provenientes do campo de estudo da comunicação, que permitem compreender se a comunicação interna está a ter a receção esperada: o grau de identificação dos recetores com a mensagem, a capacidade de lhe atribuir um significado, valor e utilidade, e o grau de simetria da comunicação (Vecchio-Sadus & Griffiths, 2004; Baron, 2006; Gillis, 2006; Grunig & Grunig, 2006).

Com o propósito de compreender se, e de que maneira, as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa consideram que a comunicação interna sobre segurança no trabalho impactou as suas atitudes e/ou comportamentos face à temática, e se existindo impactos, estes contribuem para o reforço da cultura de segurança, foram construídas as perguntas 13 a 19.

Estas questões foram construídas com o propósito de serem avaliadas sobretudo através das lentes teóricas de:

- i. Cooper (1993a, citado por Cooper & Phillips, 1995) e Geller (2001), que destacam que a cultura de segurança se constrói pela relação entre o ambiente e fatores psicológicos e comportamentais do indivíduo;
- ii. Zhang et al. (2002), que afirma que a cultura de segurança se relaciona com “o valor duradouro e a prioridade atribuída à segurança dos trabalhadores e do público por todos os membros de todos os grupos e em todos os níveis de uma organização” e que o clima de segurança se constrói pelas perceções dos individuais face à temática;

- iii. Zhaug et al (2002, p.1406), que referem que a cultura de segurança se edifica através do grau em que os indivíduos, “se comprometem com a responsabilidade pessoal pela segurança”; “agem para preservar, melhorar e comunicar preocupações com a segurança”; “esforçam-se para aprender, adaptar e modificar ativamente (tanto comportamentos individuais quanto organizacionais) com base em lições aprendidas com os erros”; e “são recompensados de forma consistente com esses valores”.

Em suma, o último bloco de questões procura aferir se a comunicação sobre segurança impactou fatores psicológicos e comportamentais do indivíduo, tais como, as percepções do participante face à segurança, o seu nível de autorresponsabilização pela preservação e aumento da segurança, o interesse/priorização do tema por si e/ou outros. De forma a reforçar as oportunidades de recolha de dados, sem influenciar a resposta para aspetos demasiado específicos, foram colocadas mais três perguntas genéricas baseadas nas variáveis motivação e outros fatores psicológicos que, de acordo com a literatura de comportamento organizacional, antecedem a ação (Aljzen, 1991; Ryan & Deci, 2000).

A análise dos dados realizou-se de acordo com as seguintes etapas: (i) transcrição dos áudios das entrevistas; (ii) familiarização com os dados através da leitura das transcrições; (ii) análise do conteúdo das entrevistas, através da organização dos dados sob as lentes teóricas supramencionadas e de acordo com as respetivas variáveis; (iii) reflexão, partindo da triangulação de resultados da anterior etapa de organização de dados, da revisão literária e dos dados exploratórios, culminando na resposta à questão de investigação.

A transcrição das entrevistas sofreu uma análise de conteúdo, que consiste, de acordo com Bardin (2011, p.44), em:

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

Segundo o mesmo autor, este tipo de análise tem duas funções principais: i) explorar o conteúdo em si mesmo, potenciando a descoberta a partir dos dados *per se*; ii) testar hipóteses, formuladas a partir de questões ou afirmações provisórias, e que servem de orientação à análise sistemática. A presente investigação serviu-se de ambas as funções.

A análise de conteúdo foi implementada através de uma análise temática que, Bardin (2022, p.140) descreve como “descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico

escolhido”. A análise temática aplicada foi, predominantemente, teórica, ou seja, com o intuito de organizar os dados para responder a uma questão já pré-existente (Braun & Clarke, 2006).

3.4. Considerações éticas

Tendo sido esta investigação realizada no âmbito de estágio curricular, existindo uma dupla função da investigadora na mesma organização, foram tomadas medidas para limitar a possibilidade de enviesamento da investigação:

- i. A seleção dos participantes foi, propositadamente, aleatória;
- ii. A análise dos dados foi ancorada na lente de autores teóricos, prescindindo-se de uma abordagem mais indutiva (Braun & Clarke, 2006), e realizada de forma sistemática através, sobretudo, de grelhas de análise (ver anexos XXV-XXVIII).

A técnica de recolha de dados através de entrevistas poderá ter riscos associados para o participante. Por essa razão, e para que fosse mais apelativa a participação na presente investigação, houve um esforço para mitigar esses riscos através de:

- i. Anonimato dos participantes;
- ii. Construção de um consentimento informado, no qual o participante é informado do autor, âmbito, tema e objetivos da investigação, da necessidade de gravação da entrevista e da impossibilidade de garantir a confidencialidade dos dados devido à obrigatoriedade de anexação das transcrições das entrevistas ao trabalho final (ver anexo II). O modelo de consentimento informado foi enviado aos participantes previamente à realização das entrevistas, de forma que os mesmos pudessem analisá-los com atenção e colocar questões. No local da realização das entrevistas, os participantes assinaram dois originais do consentimento - um destinado a si mesmo e outro ao investigador. Antes de dar início às entrevistas, foi realizada oralmente uma introdução à investigação e dada novamente oportunidade aos participantes de colocarem questões.

3.5. Limitações

A presente investigação apresenta algumas limitações que é necessário salientar:

- i. Ao optar-se por entrevistar chefias intermédias, excluem-se os outros públicos da comunicação interna sobre segurança no trabalho da organização;
- ii. O método de entrevista está sempre dependente da interpretação das respostas dos entrevistados, por parte do investigador aquando da análise, e da interpretação das perguntas, por parte do entrevistado, podendo resultar em dados enviesados;

- iii. Por vezes os participantes demonstraram pouca familiaridade com as campanhas e/ou ações de comunicação, fornecendo respostas pouco concretas ou referindo-se a elementos que ultrapassam a comunicação (referindo-se por exemplo, a práticas de segurança, ao invés da comunicação das mesmas).

Capítulo V - Caso de estudo: Volkswagen Autoeuropa

1. Análise dos dados exploratórios

1.1. Análise documental

1.1.1. Identificação dos Meios de Comunicação

Para efeitos de comunicação interna na Volkswagen Autoeuropa, são utilizados diversos meios de comunicação: (i) televisões corporativas, (ii) *newsletters*, (iii) aplicação de telemóvel, (iv) intranet, (v) painéis/lonas, (vi) páginas do *website* com acesso restrito a público interno (vii) e televisores na área de Produção.

As televisões corporativas (figura 15) estão colocadas nos corredores principais, com emissão contínua, e nos dois refeitórios da empresa, a funcionar durante os períodos de refeição. Os conteúdos seleccionados para distribuição a partir deste meio são vídeos, imagens infográficas, notícias ou avisos escritos (Volkswagen Autoeuropa, 2024a).

Figura 15

Televisão corporativa



Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024d)

As *newsletters* (figura 16) são enviadas para o *e-mail* de trabalho dos colaboradores que o têm, ou para os colaboradores que disponibilizam o seu *e-mail* pessoal para o efeito (Volkswagen Autoeuropa, 2024a). Existem *newsletters* periódicas e temáticas e são também lançadas

newsletters com conteúdo pontual. Os conteúdos sobre segurança ou são incluídos numa newsletter periódica ou são distribuídos em newsletters pontuais (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-o).

Figura 16

Newsletter corporativa

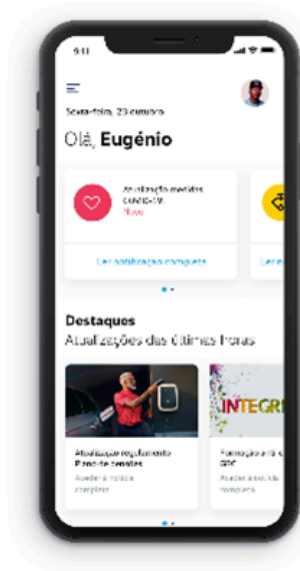


Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024d)

A aplicação de telemóvel (figura 17) pode ser descarregada para o telemóvel de qualquer colaborador. Na página principal da aplicação são lançadas as notificações mais recentes, com um curto texto e imagem, que redireciona o colaborador, através de um link, para uma página central com a informação completa no website, com acesso restrito ao público interno. Na aplicação existem também espaços com o compêndio de publicações realizadas, e dedicados a temáticas específicas. Um desses espaços é dedicado a todo o conteúdo de segurança que é distribuído, indicado como “Acidentes ZERO | Informação de segurança” (figura 18) (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-p).

Figura 17

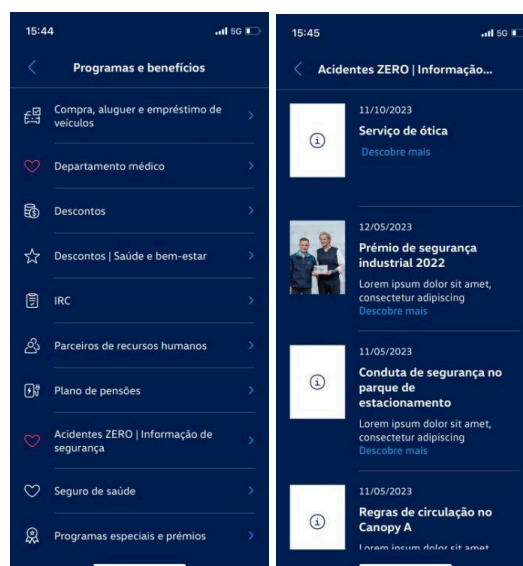
E-app Volkswagen Autoeuropa 1



Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024a)

Figura 18

E-app Volkswagen Autoeuropa 2



Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024b)

A intranet (figura 19) é utilizada pelos colaboradores que têm acesso ao computador. Sempre que existe algum conteúdo sobre segurança é colocado na plataforma (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-q).

Figura 19

Intranet Volkswagen Autoeuropa



Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024a)

Existem painéis/lonas (figura 20) informativos em diversos corredores, tanto de produção como de não produção. Alguns desses painéis são alusivos à segurança no trabalho (Volkswagen Autoeuropa, 2024d).

Figura 20

Painel alusivo à campanha Acidentes ZERO

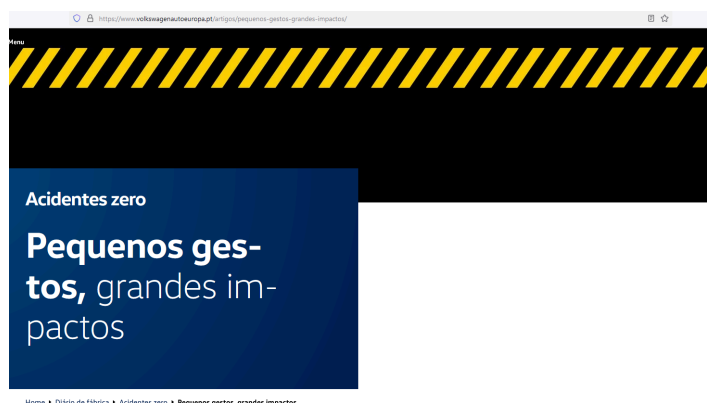


Fonte: Volkswagen Autoeuropa (2024d)

As páginas do *website* (figura 21) dedicadas a conteúdo interno só são acessíveis através de *links*, que são distribuídos nas *newsletters*, na aplicação de telemóvel e na intranet. Este meio é utilizado para a partilha de todo o tipo de conteúdos, tais como, texto, vídeo e imagens/fotografias (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-r).

Figura 21

Página do website



Fonte: Volkswagen Autoeuropa (n.d.-f)

Nas áreas de produção, estão instalados televisores cujo principal conteúdo são apresentações em *powerpoint* da responsabilidade de cada uma das áreas. No entanto, no que respeita à segurança, foram partilhadas pelo departamento de CRG, imagens infográficas e o logótipo da campanha Acidentes ZERO, que são frequentemente inseridos e incluídos nas apresentações (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-s)

1.1.2 Identificação dos formatos de comunicação utilizados

Os formatos de comunicação utilizados são textos longos, em formato de artigo, ou textos curtos, fotografias, imagens infográficas e vídeos.

Desde janeiro de 2024 a junho de 2024 (inclusive), foram lançados 13 artigos/textos curtos relativos à segurança. Todos eles foram distribuídos através de *newsletters*, da intranet e da aplicação de telemóvel (ver anexo III)

Os tópicos passaram (i) pela divulgação de ações e eventos, (ii) pela distribuição de informação e por (iii) pura sensibilização.

- i. Com o intuito de divulgação de ações e eventos, foram publicados os artigos “Montagem vence 3.^a edição de Prémio de Segurança Industrial” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-h), alusivo ao resultado de um prémio interno sobre segurança nas áreas de produção; “Gestão de topo em formação” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-d), acerca de uma formação realizada pela alta gestão de forma a tomar conhecimento sobre a norma ISO45001; “Pequenos gestos, grandes impactos” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-f), no qual foram mencionadas medidas de prevenção de acidentes tomadas por áreas da produção; “Os bastidores da segurança industrial no *shutdown*” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-g), sobre os trabalhos de prevenção de acidentes aquando a realização de obras no período de não produção que a fábrica tivera no Natal; e “Consulta aos colaboradores sobre SST” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-j), divulgando uma auscultação aos colaboradores sobre a sua perceção da segurança e saúde no trabalho.
- ii. Foram publicados textos com um objetivo informativo, tais como “ISO 45001 engloba segurança e saúde num único sistema de gestão” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-d), que sumariou características da norma; “Política de segurança e saúde no trabalho revista” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-d), que divulgou alterações à política de saúde e segurança no trabalho da Volkswagen Autoeuropa; “Liderança assegurada” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-k), que informou sobre a alteração de chefia do departamento de segurança de fábrica; e “Alteração temporária no percurso pedonal” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-n), que alertou para a alteração do percurso pedonal para entrada na fábrica.
- iii. Foram realizados alguns artigos cujo intuito foi puramente sensibilizar e trazer o assunto da segurança para a agenda do dia, tais como “Acidentes ZERO - Todos temos algo em comum” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-e), utilizado para o lançamento da campanha Acidentes ZERO, acompanhado de vídeos; “Segurança, o instinto transversal e intemporal” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-i), cuja narrativa abordou o facto da segurança ser algo inerente ao instinto de sobrevivência do ser humano; “Dia da Saúde e Segurança no trabalho” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-l), que contextualizou o lançamento do vídeo “Eu trabalho na Volkswagen Autoeuropa, é óbvio que...” (Volkswagen Autoeuropa, 2024h); e “Zero, o número certo” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-m) que, recorrendo aos resultados de uma dinâmica digital através da resposta de colaboradores a questões diversas, se conclui a unanimidade das respostas sobre o melhor número de acidentes possível.

No que concerne à utilização de imagens na comunicação interna sobre segurança no trabalho, foi identificado o recurso a logótipos, a elementos infográficos e a fotografias de colaboradores, a objetos e espaços relacionados com medidas de segurança.

Destaca-se que para a campanha Acidentes ZERO foram criados: (i) um logótipo, (ii) fundos para apresentações institucionais com as cores e o logótipo da campanha, (iii) elementos infográficos para utilização nos vários meios de comunicação, mas, especialmente, nas televisões corporativas, e (iv) uma imagem visual associada sempre às cores amarelo, preto e branco (Volkswagen Autoeuropa, 2024d) (figura 22).

Figura 22

Elementos visuais da campanha Acidentes ZERO

(i) um logótipo		
(ii) fundos para apresentações institucionais com as cores e o logótipo da campanha		
(iii) elementos infográficos para utilização nos vários meios de comunicação mas, especialmente, nas televisões corporativas	  	  
(iv) uma imagem visual associada sempre às cores amarelo, preto e branco		

Fonte: Adaptado de Volkswagen Autoeuropa (2024d) e Volkswagen Autoeuropa (2024b)

Associada ao lançamento da campanha Acidentes ZERO, esteve igualmente uma dinâmica a partir de um código QR difundido nas televisões corporativas, com um curto questionário sobre ações de prevenção realizadas fora do ambiente de fábrica. O conteúdo recolhido através das respostas, deu origem ao artigo “Zero, o número certo” (Volkswagen Autoeuropa (2024b)).

Na comunicação interna sobre segurança no trabalho o formato de vídeo foi também utilizado.

Aquando do lançamento da campanha Acidentes ZERO, foram lançados três episódios com o tema “Todos temos algo em comum”. O primeiro episódio é focado na explicitação do significado do tema (Volkswagen Autoeuropa, 2024e). O segundo episódio explora histórias pessoais, contadas por colaboradores, de exemplos de medidas preventivas tomadas pelos próprios nas suas vidas particulares - pequenos gestos, grandes impactos - e de acidentes já vivenciados (Volkswagen Autoeuropa, 2024f). O terceiro vídeo é focado em afirmações pela equipa de segurança sobre as suas perspetivas acerca da importância da segurança no trabalho e o objetivo da campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa, 2024g).

Durante o primeiro semestre de 2024 foram, ainda, divulgados dois vídeos, um alusivo a um prémio interno de segurança industrial interno, “Montagem vence 3.^a edição do Prémio de Segurança Industrial” (Volkswagen Autoeuropa (n.d.-h) e outro, fazendo alusão a um estilo de vídeo que viralizou na rede social *Tik Tok* em 2024, adaptado à realidade da fábrica e dedicado à utilização de EPIs, “Eu trabalho na Volkswagen Autoeuropa, é óbvio que...” (Volkswagen Autoeuropa, 2024h).

As intervenções em discurso direto e indireto identificadas nos vídeos e textos foram realizadas por colaboradores de áreas e níveis hierárquicos díspares. As fotografias incidiram sobre especialistas de segurança industrial, chefias intermédias e chefias de topo.

1.2. Entrevistas exploratórias

Foram várias as informações relevantes presentes nas entrevistas exploratórias à Direção de RH&O e à Direção de Produção:

- i. Na Volkswagen Autoeuropa, “a segurança no trabalho faz parte da área de recursos humanos” e está “integrada na segurança em geral, segurança de fábrica, bombeiros e segurança industrial” (ver anexo IV).
- ii. É expressa a visão de que a segurança no trabalho é gerada no dia a dia de todos os colaboradores, através das suas ações, existindo partilha de responsabilidades para a promoção da segurança (ver anexos IV e V)

- iii. É conferida uma elevada importância à segurança, por vários fatores, tais como: a existência de regulamentação a cumprir nesse sentido e a existência de várias entidades que auditam e observam se essa regulamentação está a ser respeitada (ver anexos IV e V)
- iv. Não são as chefias intermédias que definem os processos de produção e as regras de segurança a cumprir, no entanto, têm a responsabilidade inerente às suas funções da “aplicação adequada desses processos”, ou seja, supervisionam se as regras estão a ser cumpridas e, no caso de se identificar a necessidade de realizar alterações de modo a reduzir riscos, exprimem essa necessidade à equipa da segurança industrial (ver anexos IV e V). A chefia intermédia deve, igualmente, motivar os colaboradores a atingir bons resultados ao nível da segurança, sendo que “as chefias aqui motivam as pessoas de uma forma positiva”. (ver anexo IV). Também é expectável que tragam o assunto da segurança para a agenda do dia e deem o exemplo, cumprindo com as regras de segurança (ver anexo V)
- v. Uma dificuldade sentida é a de que “o valor que devia ter às vezes não tem porque outras coisas dominam o dia a dia” (ver anexo IV)
- vi. A Direção de RH&O acredita que a comunicação interna impacta positivamente as chefias intermédias, pois reforça que a segurança é priorizada nas escolhas da empresa, mesmo até acima dos níveis de produtividade (ver anexo IV).
A Direção de CRG (ver anexo VI) também forneceu pareceres relevantes:
 - i. A comunicação interna sobre segurança, e o tema em si mesmo, são encarados como prioritários pelo departamento;
 - ii. É mencionada a dúvida se o público das mensagens também considera o tema como prioritário e se entende as mensagens transmitidas;
 - iii. Embora a comunicação sobre segurança seja relevante para todos os colaboradores da empresa, e mesmo para os fornecedores da mesma, de acordo com a Direção de CRG:

Temos de ter um enfoque especial em quem trabalha todos os dias na linha porque, lá está, o ambiente da linha é mais propenso a que surjam ou aconteçam acidentes de trabalho.

- iv. São identificadas três abordagens da comunicação ao tema da segurança: a via da sensibilização pelo choque imagético, a via da coerção através de mensagens imperativas e ameaça de punição, e a via da sensibilização para o facto e da pedagogia, ou seja, “uma abordagem de sensibilização inteligente, de uma abordagem que emule aquilo que os sensibiliza ou que os toca enquanto cidadãos e transportar para aqui assim”. A terceira

possibilidade corresponde àquela escolhida para a campanha Acidentes ZERO porque se considera que as mensagens transmitidas desta forma têm mais durabilidade no tempo, têm mais “margem de progressão”, são mais apelativas e alcançam mais facilmente gerações mais novas que entram na empresa.

- v. Os maiores obstáculos identificados para o alcance dos objetivos da comunicação sobre segurança são: a incapacidade de controlar informação que os colaboradores “ouvem”, selecionam e guardam, a incapacidade de controlar as suas ações, e a dificuldade em influenciar as suas perceções. Como refere, o maior obstáculo do ponto de vista da comunicação, é conseguir “mudar a maneira como eles (colaboradores) vêem o seu dia a dia no trabalho, enquanto pessoas que devem estar seguras, com bons hábitos de segurança”.
- vi. O impacto desejado para a campanha é contribuir para o alcance de zero acidentes. No entanto, como é referido, para que a campanha de comunicação funcione, tem de estar associada a outras ações e a um robusto sistema de gestão de segurança. Neste sentido, a comunicação sobre segurança tem o papel de sensibilizar os colaboradores para que estejam mais atentos ao que os rodeia e, dessa forma, estejam mais alerta para o que os rodeia, sob o ponto de vista da segurança. Os impactos esperados da comunicação interna sobre segurança nas chefias intermédias da Produção não são maioritariamente ao nível do cumprimento das regras pois pressupõe-se que, neste aspeto, já estejam sensibilizados para o tema. Espera-se que, se a comunicação sobre segurança obtiver bons resultados, impacte a vontade das chefias intermédias promoverem as boas práticas de segurança junto dos respetivos subordinados e de criarem um ambiente onde a segurança seja uma prioridade. A Direção de CRG considera que a comunicação interna pode auxiliar as chefias intermédias nesta função pois “é muito mais fácil falar a alguém sobre algo cuja pessoa foi sensibilizada por uma campanha do que falar do zero”.

2. Apresentação dos dados primários, recolhidos através das entrevistas

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

Da totalidade dos canais de comunicação disponíveis, 13 participantes costumam utilizar a aplicação, 10 participantes utilizam a intranet, 8 participantes as televisões corporativas, 8

participantes a *newsletter* e 4 os painéis. A maioria dos participantes costuma utilizar mais do que um canal de comunicação.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

Todos os participantes expressaram sintropia na utilização dos meios.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

Quanto à preferência de formatos de comunicação, o texto curto foi destacado por 8 participantes e o longo por 5, as imagens foram evidenciadas por 10 participantes e os vídeos por 12. Tal como com os meios de comunicação, a maioria dos participantes escolheu destacar mais do que um tipo de formato de comunicação, sendo que o participante número 3 (ver anexo X) e o participante número 6 (ver anexo XIII) referem que os formatos são todos relevantes. As opiniões mostraram-se distintas e, por vezes, mesmo contrárias, como se pode observar na comparação entre as respostas dos participantes 13, que refere “os vídeos, principalmente para o público em geral, são mais apelativos e mais fáceis de aceder (...). Enquanto o escrito (...) já tem mais passos” (ver anexo XX) e o 16, que indica que prefere “texto curto e por imagens. (...) vídeo as pessoas perdem-se um bocadinho em coisas que não têm nada a ver” (ver anexo XXIII).

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

Dos 17 participantes, 8 destacaram conteúdos concretos publicados pelo departamento de CRG, sobre segurança em 2024. Esses conteúdos foram: um dos três vídeos referentes ao lançamento campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa; n.d.-e), referido uma vez; o logótipo da campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa; n.d.-e), referido uma vez; um painel e o respetivo slogan, alusivos à campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa, 2024d), referidos três vezes; o vídeo “Eu trabalho na Volkswagen Autoeuropa, é óbvio que...” (Volkswagen Autoeuropa, 2024h), referido uma vez; o artigo “Alteração temporária no percurso pedonal” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-n), referido uma vez; e o artigo “Montagem vence 3.^a edição de Prémio de Segurança Industrial” (Volkswagen Autoeuropa, n.d.-h), referido uma vez.

Desses 8, 3 usaram expressões pouco concretas que podem corresponder, ou não, a memórias de conteúdos específicos publicados pelo departamento de CRG sobre segurança, em 2024, tais como, por exemplo, “E alguns conteúdos escritos, tanto na intranet, como nas *newsletters* que vão surgindo da área de comunicação.” (ver anexo XII) e referência a, de forma geral, os “Acidentes ZERO”, que diz respeito a uma campanha, e não a um conteúdo específico - “Os Acidentes ZERO, o logótipo eu lembro-me e, eventualmente, os prémios de segurança...” (ver Anexo XI).

Dos restantes 9 participantes, 4 também utilizaram expressões genéricas, 5 referiram ações que não foram realizadas pelo departamento de CRG e 3 não conseguiram lembrar-se de nenhum conteúdo.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

Todos os participantes afirmaram conhecer a campanha Acidentes ZERO à exceção de dois participantes. O Participante 2 indica que, não está totalmente familiarizado, mas que para si “desde o início que é acidentes zero. Porque cada acidente é alguém que se magoa, e a dor não tem preço (...)” (ver anexo IX); o Participante 3 refere “estou parcialmente, não posso dizer que estou totalmente à vontade com aquilo ou não. (...) estou mais ou menos ciente do que é que está a acontecer” (ver anexo X); o Participante 12 indica que sim, mas demonstra alguma imprecisão na descrição da campanha, exprimindo “Sim. Lembro-me de ter visto algo sobre isso, no refeitório, a passar na televisão. Acidentes ZERO e há quantos dias não havia acidentes dentro da fábrica.” (ver anexo XIX).

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

Dos 17 participantes, 4 destacaram conteúdos concretos publicados pelo departamento de CRG, sobre segurança em 2024. Esses conteúdos foram: um dos três vídeos referentes ao lançamento campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa; n.d.-e), referido duas vezes, e cujo motivo associado a uma das respostas foi a participação de colegas colaboradores e a sua partilha de histórias reais; o grafismo associado à campanha acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa, 2024d), referido uma vez por ser apelativo e ficar na memória; e um painel alusivo à campanha Acidentes ZERO (Volkswagen Autoeuropa, 2024d).

Houve 8 participantes que não destacaram nenhum conteúdo específico, não respondendo concretamente à questão.

O Participante 6 refere apenas “Acidentes ZERO” e o Participante 12 conteúdos referentes à segurança, acrescentado que não tem uma preferência. Dois participantes baseiam a sua expressão de preferência nos formatos de comunicação: o Participante 16 prefere as imagens, por serem explícitas, e o Participante 17 prefere os vídeos. O Participante 5 refere que prefere os conteúdos que incluem os colaboradores, porque, desta forma, os envolvem na resolução do problema. O Participante 12 não se recorda de nenhum em particular, o Participante 13 só se recorda de 1 artigo. O Participante 15 não responde à questão, estando a sua resposta relacionada, provavelmente, com a utilidade da comunicação.

Na resposta a esta pergunta, 7 participantes referiram ações realizadas por outros departamentos, como, por exemplo, a formação, “O que é que eu tenho mais... Eu só me lembro da formação ASA” (ver anexo X), a indicação dos EPIs a utilizar em cada área, “Se calhar o uso dos EPIs (...) e, por exemplo, as identificações, pelo menos à entrada das áreas é algo que chama a atenção.” (ver anexo XVI), e o Prémio de Segurança Industrial, “Gostei muito da parte do Prémio de Segurança” (ver anexo X).

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

Dos 17 participantes, 15 identificam-se e revêm-se na comunicação sobre segurança, realizada pelo departamento de CRG. Os motivos apresentados são:

- i. O Participantes 1 e 14 identificam-se porque trabalham numa zona de risco (ver anexos VIII e XXI);
- ii. O Participante 2 identifica-se porque considera que evitar acidentes é de extrema importância (ver anexo XIX);
- iii. O Participantes 5 e 14 identifica-se porque a segurança é fundamental (ver anexos XII e XXI);
- iv. O Participante 8 identifica-se porque se revê na comunicação/mensagem (ver anexo XV);
- v. O Participante 13 identifica-se pela utilidade desta comunicação: reforçar a mensagem que, enquanto chefia intermédia, tem de transmitir à sua equipa (ver anexo XX);
- vi. O Participante 16 identifica-se porque valoriza trabalhar numa organização que priorize a segurança, revendo-se nesse princípio (ver anexo XXIII);
- vii. O Participante 17 identifica-se pelas vantagens de evitar acidentes (ver anexo XXIV).

Não houve nenhum participante que não se identificasse totalmente, mas 2 participantes demonstraram identificar-se parcialmente. O Participante 3 revê-se na mensagem embora sentindo que, na prática, há atitudes e comportamentos que podem ser melhorados e que a velocidade da linha e a pressão de "números" causam alguma renitência quanto à mensagem (ver Anexo X). O Participante 6, embora compreenda a campanha, não se revê na forma institucional de transmissão das mensagens (ver anexo XIII).

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

Os participantes consideraram relevante comunicar internamente sobre segurança. Os motivos identificados pelos participantes foram os seguintes:

- i. Ainda não se alcançaram os resultados ideais (ver anexo VIII);
- ii. É importante informar sobre segurança (ver anexo X);
- iii. Sendo que muitos acidentes acontecem por "descuidos", é importante sensibilizar e alertar os colaboradores, de forma que estejam mais atentos (ver anexo XI);
- iv. Serve para reforçar, de forma clara, a importância da segurança e do cumprimento de regras (ver anexo XII);
- v. Pela importância e prioridade da segurança na organização e no meio laboral (ver anexos XIII, XIV e XVII);
- vi. Pelas consequências dos acidentes de trabalho (ver anexo XIV);
- vii. Por permitir, através da passagem de informação, standardizar o que é certo e errado no que respeita à segurança (ver anexo XV);
- viii. Todos os colaboradores estão sujeitos ao risco (ver anexo XVI);
- ix. A segurança está relacionada com o desempenho da empresa e com problemas de saúde (ver anexo XVIII);
- x. É do interesse de todos evitar acidentes (ver anexo XIX);
- xi. Para que o tema esteja sempre presente na memória das pessoas - devendo, por isso, ser comunicado regularmente (ver anexo XX);
- xii. A segurança é intemporalmente importante (ver anexo XX);
- xiii. É um tema importante e é necessário que as pessoas compreendam isso (ver anexo XXI);
- xiv. Para promover a consciência de que a segurança é uma responsabilidade partilhada, através da promoção da interiorização da mensagem (ver anexo XXII).

A resposta do Participante 3 denota que o tema é importante embora o seu interesse na comunicação que é realizada não seja total, expressando insatisfação quanto aos conteúdos

partilhados que, na sua opinião, deveriam ser mais direcionados para as questões específicas das áreas (ver anexo XIX).

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

As respostas a ambas as perguntas indicam a utilidade e o valor acrescentado pela comunicação interna sobre segurança percebido pelos participantes. As respostas dos participantes traduziram-se em: (i) impactos para si mesmo, enquanto colaborador/pessoa e enquanto chefia intermédia (tabela 5); (ii) impactos para os colaboradores (tabela 6); (iii) impactos para a empresa (tabela 7); (iv) impactos para todos aqueles estão presentes no edifício, colaboradores e não colaboradores; (v) impactos para os acionistas da empresa; (vi) impactos para Portugal.

Tabela 5

Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para o participante

		Utilidade - valor acrescentado para si mesmo	
		Como colaborador/pessoa	Como chefia intermédia
P a r t i c i p a n t e	1	R.9. Relembra e alerta	
		R.10. Relembra e alerta frequentemente	
	4		R.10. Evita danos físicos nos subordinados; tem uma equipa sensibilizada; sente orgulho em que a sua equipa não tenha acidentes
	7		R.10. Menor carga de trabalho
	12	R.9. Potencia a comunicação informal entre colegas sobre o tema, torna o tema mais presente (relembra)	
	16		R.12. Apesar de dificultar o trabalho, aumenta os níveis de segurança

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, XI, XIV, XIX e XXIII)

Tabela 6*Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para os colaboradores*

		Utilidade - valor acrescentado para os colaboradores
P a r t i c i p a n t e	1	R.9. Relembra e alerta
		R.10. Relembra e alerta frequentemente
	2	R.10. Sensibiliza e alerta, para que se evite acidentes
	3	R.10. Saúde; Rendimentos
	4	R.9. Promove a capacidade dos colaboradores olharem com "outros olhos" as situações que os rodeiam; "enraizar" cuidados
		R.10. Sensibiliza; Saúde
	5	R.9. Saúde
		R.10. Saúde
	6	R.9. Sensibiliza
		R.10. Sensibiliza e reduzi a probabilidade de acidentes por isso; promove o alerta entre colegas
	7	R.9. Relembra o tema
		R.10. Reconhece utilidade para os colaboradores, mas não especifica qual.
	8	R.9. Ensina o colaborador a "posicionar-se" perante as situações que o rodeiam relacionadas com riscos e segurança
		R.10. Informa
	9	R.10. Promove a interiorização da necessidade de cumprimento das regras de segurança através de alertas
	10	R.9. Ajuda a transmitir "a mensagem"
		R.10. Reconhece utilidade para os colaboradores, mas não especifica qual.
11	R.10. Saúde	
12	R.9. Potencia a comunicação informal entre colegas sobre o tema; torna o tema mais presente (relembra)	
13	R.10. Reconhece utilidade para os colaboradores, mas não especifica qual.	
14	R.9. Relembra	
	R.10. Relembra/alerta frequentemente a existência do risco, o que promove o foco e a antecipação do acidente	
15	R.9. Evitar acidentes	
	R.10. Saúde; rendimentos	
16	R.10. Evita que prejudiquem a vida pessoal	
17	R.9. Relembra e promove a interiorização da informação	
	R.10. Menor sobrecarga para os colegas que ficariam a trabalhar mais para compensar o colaborador acidentado	

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII - XXIV)

Tabela 7

Utilidade da comunicação interna sobre segurança - valor acrescentado para a empresa

Utilidade - valor acrescentado para a empresa		
P a r t i c i p a n t e	3	R. 10. Finanças
	4	R.10. Imagem e reputação
	5	R.9. Finanças
		R. 10. Finanças
	6	R.9. Finanças e produtividade
		R.9. Finanças e produtividade
	11	R.10. Recursos Humanos e Finanças
	15	R.9. Finanças e produtividade
		R.10. Recursos Humanos e Finanças

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos X, XI, XII, XIII, XVIII e XXII)

O Participante 12 refere, na resposta número 10, que a introdução do tema da segurança é uma vantagem para todos os que estão presentes no edifício, quer sejam ou não colaboradores, porque todos estão sujeitos ao risco; acrescenta que este é um conhecimento que pode ser aplicado noutros âmbitos da vida pessoal (ver anexo XIX).

O Participante 6 refere que, consequência de se evitar acidentes, comunicar sobre segurança também é vantajoso para os acionistas da empresa porque, devido aos níveis de produtividade, auferirão maiores lucros (ver anexo XIII).

Os Participantes 6 e 11 também identificam impactos da comunicação interna sobre segurança para Portugal, pelos níveis de produtividade da empresa e por evitar gastos à Segurança Social.

Da totalidade de participantes, entre as respostas a ambas as questões, 6 relacionam explicitamente (ver anexos IX, X, XIII, XV, XIX e XXII) e 6 implicitamente (anexos XI, XII, XVII, XXII, XXIII e XXIV) a comunicação interna sobre segurança com o evitar de acidentes.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

As respostas a esta questão permitem compreender a satisfação com o conteúdo/mensagens selecionados para comunicar internamente sobre segurança. Dos 17 participantes, (i) 7 demonstram satisfação com as escolhas realizadas pelo departamento de CRG, (ii) 1 demonstra insatisfação, (iii) 5 demonstram estar parcialmente satisfeitos, e (iv) 4 não respondem diretamente à questão.

As respostas de 7 participantes demonstram satisfação com as escolhas realizadas pelo departamento de CRG. Os motivos apresentados foram:

- i. Alertar os colaboradores para a importância do cumprimento das regras (anexo XII);
- ii. Ser clara (ver anexo XV);
- iii. A informação é generalista, mas as próprias áreas têm a possibilidade de se apropriarem do tema e desenvolverem-no mais, de acordo com a sua realidade e as suas necessidades (ver anexo XVII);
- iv. O que é comunicado serem factos verídicos (ver anexo XXI).

A satisfação com o conteúdo e mensagens da comunicação interna é parcial para 5 participantes, cujos motivos identificados são:

- i. Gostarem de ver partilhadas imagens chocantes, por considerarem que são eficazes (ver anexos VIII e XI);
- ii. Insuficiente presença de colaboradores nos conteúdos (ver anexo XIII);
- iii. Ser demasiado institucional (ver anexo XIII);
- iv. Poder-se sempre melhorar (ver anexos XVIII e XXIV);
- v. Dúvidas sobre a sua eficácia (ver anexo XXIV);

O Participante 2 não se revê na comunicação porque considera a mensagem demasiado abrangente e pouco direcionada para as questões específicas das áreas (ver anexo IX).

O Participante 15 não responde diretamente à questão, mas também refere que a comunicação não se aplica à realidade da sua área, demonstrando uma opinião mais negativa que positiva (ver anexo XXII). O Participante 13 não expressa o quão satisfeito está com a comunicação, mas refere que mensagens abrangentes chegam a mais gente ao mesmo tempo, demonstrando, por ser esse o tipo de mensagens transmitidas pelo departamento de comunicação, ter uma opinião mais positiva que negativa (ver anexo XX).

O Participante 12 não responde à questão porque não se lembra, especificamente, de nenhum conteúdo (ver anexo XIX). O Participante 3 não se refere a ações realizadas pelo departamento de CRG (ver anexo X).

P.12. Enquanto Supervisor/Team Leader, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

A comunicação interna sobre segurança (i) é útil no exercício das funções para 10 participantes (tabela 8) e (ii) não é útil no exercício das funções para 3 participantes. Não responderam diretamente à questão 4 participantes.

Tabela 8

Utilidade da comunicação interna sobre segurança - os participantes consideram vantajosa para o exercício das suas funções

Utilidade da comunicação interna sobre segurança - os participantes consideram vantajosa para o exercício das suas funções		
P a r t i c i p a n t e	1	Sim. Mas não especifica qual o valor que a comunicação interna acrescenta.
	3	Quando saem informações que impactam os seus subordinados. Nesse caso, reforça a mensagem que tem de transmitir e, quando transmite as informações aos colaboradores, apoia-se nessa comunicação
	5	Sim. Mas não especifica qual o valor que a comunicação interna acrescenta.
	8	Informa os novos colaboradores sobre questões relacionadas com segurança
	10	Salienta o que as chefias intermédias transmitem.
	11	Relembra-o do tema. Apoia-se na comunicação para alertar a equipa
	12	São ferramentas para alertar a equipa de forma positiva/leve e não recriminatória
	13	Reforça a mensagem que transmite à equipa. Enquanto team leader, sente que completa a campanha, que tem mensagens abrangentes, com questões mais específicas da sua área. "Abre a porta" para, depois, transmitir uma mensagem mais específica
	14	Utiliza essa informação, valida-a perante a sua equipa, e mantém-a atualizada, partindo de uma comunicação já existente. Sente que poupa trabalho.
	16	Apesar de dificultar o trabalho, aumenta os níveis de segurança

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, X, XII, XV, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI e XXIII)

Para 3 participantes, a comunicação interna sobre segurança não é útil no exercício das suas funções porque, inclusive, acrescenta responsabilidade pela dificuldade de alcançar a meta ambiciosa (ver anexo XXII) e porque, sendo uma função com menor risco que a função de operador, tem menos impacto (ver anexo XXIV).

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

De acordo com as respostas, (i) 6 participantes consideram que a comunicação sobre segurança alterou a sua perspetiva sobre segurança (tabela 9), (ii) 8 consideram que não (tabela 10), e (iii) 2 participantes não responderam diretamente à questão colocada.

Como o Participante 5 indicou que “passou-se a dar mais importância à segurança” (ver anexo XII) considerou-se que a resposta não se referia à alteração da sua própria perceção, mas de uma forma generalizada.

O Participante 7 não responde à questão colocada porque não se refere à comunicação sobre segurança no seu parecer, mas sim à comunicação sobre saúde (ver anexo XIV).

Na resposta do Participante 17 não consta menção à alteração, ou não, da perspetiva de segurança. No entanto, refere que a comunicação interna sobre segurança alertou os colaboradores por ser frequente (ver anexo XXIV).

Tabela 9

Impactos da comunicação interna sobre segurança - alterou a perspetiva sobre segurança

A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança		
P a r t i c i p a n t e	5	Através da comunicação ao longo dos anos, passou a dar mais importância à segurança
	8	Sim, mas não especifica de que maneira.
	9	Aumentou a consciência do perigo
	10	Sim, mas não especifica de que maneira.
	14	Porque a informação começou a vir e uma fonte formal e credível, de forma concreta e divulgada com frequência.
	16	Sim, mas não especifica de que maneira.

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, X, XII, XV, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI e XXIII)

Tabela 10*Impactos da comunicação interna sobre segurança - não alterou a perspectiva sobre segurança*

		A comunicação sobre segurança não alterou a forma como perspectiva a segurança
P a r t i c i p a n t e	1	Não altera a forma como percebe a segurança, porque já está consciencializado dos riscos
	2	Não altera a forma como percebe a segurança.
	3	Não altera a forma como percebe a segurança. Não muda a forma como trabalha por causa da comunicação. Informa
	4	Não altera a forma como percebe a segurança, porque já lhe dava a máxima importância. Mas talvez reforce e fale ainda mais sobre o tema
	6	Não altera a forma como percebe a segurança, porque já lhe dava a máxima importância.
	11	Não altera a forma como percebe a segurança. Mas tornou o tema mais presente e talvez tenha aumentado o seu foco para reduzir os acidentes e falar mais sobre o tema
	12	Não altera a forma como percebe a segurança, porque partilha a perspectiva que é transmitida, já tinha presente os riscos. Mas reforça a mensagem
	13	Não altera a forma como percebe a segurança. Mas relembra o tema, tornando-o mais presente e, por isso, promove falar mais sobre segurança
	15	Não altera a forma como percebe a segurança. Mas talvez torne o tema mais presente na memória das pessoas e potencie que se fale mais no assunto e se tenha mais atenção

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, IX, X, XI, XIII, XVIII, XIX, XX, XXII)

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

As respostas dos participantes demonstraram que (i) 8 consideram que a comunicação interna sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema (tabela 11), (ii) 6 consideram que não afetou (tabela 12), e (iii) 3 participantes não têm uma opinião definida.

O Participante 3 não demonstra certeza quanto ao impacto da comunicação interna sobre segurança no seu sentido de responsabilidade porque, por um lado, altera o seu sentido de responsabilidade ao transmitir a informação de como ser um agente responsável ao nível da segurança, mas, por outro, essa comunicação informa, mas não altera os seus princípios (ver anexo X).

Tabela 11*Impactos da comunicação interna sobre segurança - afetou o sentido de responsabilidade*

		A comunicação sobre segurança impactou o sentido de responsabilidade do participante
P a r t i c i p a n t e	1	Altera o seu sentido de responsabilidade, porque o sensibiliza e alerta, no dia a dia, e lembra de que o próprio também está sujeito aos riscos
	4	Altera o seu sentido de responsabilidade, porque fica mais sensibilizado e pensa mais sobre o assunto.
	5	Altera o seu sentido de responsabilidade, porque como a informação é frequente acaba por ser interiorizada.
	7	Altera o seu sentido de responsabilidade, mas não especifica como.
	8	Altera o seu sentido de responsabilidade, ao longo dos anos, mas não especifica como.
	9	Altera o seu sentido de responsabilidade, mas não especifica como.
	10	Altera o seu sentido de responsabilidade, mas não especifica como.
	13	Altera o seu sentido de responsabilidade, porque lembra o tema e promove que fale mais sobre o assunto

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, XI, XII, XIV, XV, XVI, XVII)

Tabela 12*Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afetou o sentido de responsabilidade*

		A comunicação sobre segurança não impactou o sentido de responsabilidade do participante
P a r t i c i p a n t e	2	Não altera o seu sentido de responsabilidade, porque já partilha os princípios transmitidos
	6	Não altera o seu sentido de responsabilidade, já estava alerta e sensibilizado.
	11	Não altera o seu sentido de responsabilidade
	14	Não altera o seu sentido de responsabilidade
	15	Não altera o seu sentido de responsabilidade
	17	Não altera o seu sentido de responsabilidade, já está orientado para alertar para os riscos

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos IX, XIII, XVIII, XXI, XXII e XXIV)

O Participante 12 avança que a comunicação interna sobre segurança talvez altere o seu sentido de responsabilidade, porque ao estar melhor informado estará mais alerta (ver anexo XIX).

O Participante 16 afirma que é possível que o seu sentido de responsabilidade se tenha alterado a partir de um conjunto de vários fatores, entre os quais, talvez, a comunicação interna sobre segurança (ver anexo XXIII).

Na resposta a esta questão, o Participante 5 acrescenta que, como a informação é frequente, os colaboradores acabam por interiorizar a responsabilidade que têm pela segurança (ver anexo XII).

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

Da totalidade de participantes (i) 8 consideram que a comunicação interna sobre segurança afetou o seu interesse pelo tema (tabela 13), (ii) 4 consideram que não afetou (tabela 14) e (iii) os restantes 5 participantes não responderam diretamente à questão colocada.

Os Participantes 4 e 6 não referem qual o papel da comunicação interna no seu interesse pelo tema da segurança, expressando apenas os seus níveis de interesse pelo mesmo, afirmando, por exemplo, “não é uma coisa que eu adore (...), mas é importante” (ver anexo XI).

Considerou-se que o Participante 5 também não responde à questão colocada, que incide sobre os impactos da comunicação interna, visto que a sua resposta se refere, apenas, comunicação que não é realizada pelo departamento de CRG; esta conclusão proveio do participante referir que os conteúdos que lhe despertaram interesse teve acesso apenas depois de ser promovido a chefia, sendo que a comunicação interna objeto deste estudo é distribuída de forma igual para todos os colaboradores, não obstante a sua posição hierárquica (ver anexo XII).

O Participante 14 não faz nenhuma referência, na sua resposta, aos impactos da comunicação interna a nenhum nível, desviando a resposta da questão colocada (ver anexo XXI).

O Participante 17 não indica impactos que a comunicação interna sobre segurança provocou, especificamente, no seu interesse pelo tema, mas expressa que impactou o interesse das pessoas porque, com o acumular de informação, ficam mais alerta, mais interessadas e começam a tentar mitigar riscos (ver anexo XXIV).

Tabela 13*Impactos da comunicação interna sobre segurança - afetou o interesse pelo tema*

		A comunicação sobre segurança impactou o interesse do participante pelo tema
P a r t i c i p a n t e	7	Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como
	8	Altera o seu interesse pelo tema, lembrando que a segurança está relacionada com várias ações do dia a dia
	9	Altera o seu interesse pelo tema, através dos alertas
	10	Altera o seu interesse pelo tema, porque lembra e alerta
	11	Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como
	12	Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como
	13	Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como
16	Altera o seu interesse pelo tema, porque é chamativa	

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos XIV, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX e XXIII)

Tabela 14*Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afetou o interesse pelo tema*

		A comunicação sobre segurança não impactou o interesse do participante pelo tema
P a r t i c i p a n t e	1	Não altera o seu interesse pelo tema, porque já dá importância e prioriza o assunto diariamente.
	2	Não altera o seu interesse pelo tema, porque já vai tendo interesse
	3	Não altera o seu interesse pelo tema. Mas informa
	15	Não altera o seu interesse pelo tema

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, IX, X e XXII)

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

Dos 17 participantes, (i) 9 indicaram que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema (tabela 15), (ii) 6 consideram que não (tabela 16), (iii) 1 participante não tem uma opinião definida, e (iv) 1 participante não respondeu à questão colocada.

Tabela 15

Impactos da comunicação interna sobre segurança - afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema

		A comunicação interna sobre segurança impacta o interesse pelo tema e a priorização do mesmo
P a r t i c i p a n t e	5	Sim, mas não especifica como
	7	Sim, mas não especifica como
	9	Sim, porque alerta
	10	Sim, porque os colaboradores recebem através de canais diretos, com facilidade, todas as comunicações sobre segurança
	12	Sim, porque quanto mais um tema for comunicado, mais importante ele se torna
	13	Sim, porque ao ser comunicado diariamente, passa a ser objeto de atenção e a ter importância quotidiana, ao invés de ser esquecido ou substituído nos pensamentos por outro tema
	15	Sim, tornando-se a segurança mais prioritária que a produtividade, mas não especifica como
	16	Sim, porque a informação vai sendo internalizada de forma mais impactante
	17	Sim, porque é através da informação que as pessoas ficam mais alertas

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos XII, XIV, XVI, XVII, XIX, XX, XXII, XXIII e XXIV)

O Participante 11 não tem uma posição definida quanto aos impactos da comunicação interna na importância dada ao tema da segurança e à sua priorização. Referindo-se aos impactos sobre ele mesmo, indica que, embora já priorizasse a segurança, com o reforço da comunicação sobre o tema, lembra-se mais frequentemente que deve ter esse fator em consideração (ver anexo XVIII).

O Participante 4 não indica a sua percepção quanto ao impacto da comunicação interna sobre segurança na importância dada ao tema e sua priorização, centrando a resposta na sua perspectiva quanto à importância já dada à segurança, afirmando:

Ter pessoas com comportamentos seguros é das coisas mais importantes que nós temos aqui dentro. Portanto a importância é sempre em primeiro lugar, a saúde das pessoas e a redução do risco das pessoas a danos é sempre a nossa prioridade. Pelo menos, a minha é (ver anexo XI).

Tabela 16

Impactos da comunicação interna sobre segurança - não afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema

A comunicação interna sobre segurança não impacta o interesse pelo tema e a priorização do mesmo		
P a r t i c i p a n t e	1	Não, porque acredita que as pessoas já têm a responsabilidade e preocupação
	2	Não, porque parece-lhe que por vezes as pessoas perdem o interesse com o excesso de informação
	3	Não
	6	Não, mas alerta
	8	Não, referindo-se a impactos sobre ele mesmo, porque já naturalizou que a segurança é tão importante como a produção.
	14	Não, mas relembra

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, IX, X, XIII, XV e XXI)

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

Dos 17 participantes, (i) 6 consideram que a comunicação interna sobre segurança os motivou em algum aspeto (tabela 17) e (ii) 11 consideram que não os motivou em nenhum (tabela 18).

Tabela 17*Impactos da comunicação interna sobre segurança - motiva*

		A comunicação interna sobre segurança motiva em algum aspeto
P a r t i c i p a n t e	4	Sim, motiva-o a falar com as pessoas e partilhar informação, embora também considere estas ações como uma questão de integridade e responsabilidade inerente à função
	5	Sim, mas não especifica como nem em que sentido
	7	Sim, porque é um tema interessante
	10	Sim, porque o tema está relacionado com o risco para o bem-estar e para a saúde
	13	Sim, porque sentiu orgulho ao ver a notícia de que a sua equipa ganhou o prémio de segurança
	14	Sim, a analisar as situações a partir de um olhar mais frio e de forma mais automática, porque o tema está mais presente na memória

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos XI, XII, XIV, XVII, XX e XXI)

Tabela 18*Impactos da comunicação interna sobre segurança - não motiva*

		A comunicação interna sobre segurança não motiva
P a r t i c i p a n t e	1	Não, porque já está motivado independentemente de fatores externos, já está consciencializado
	2	Não, já está motivado independentemente de fatores externos
	3	Não, porque o que importa é a informação independentemente da forma como o assunto é comunicado
	6	Não, porque a comunicação é demasiado institucional
	8	Não, porque não é uma questão relacionada com motivação mas sim com uma necessidade básica que faz parte da realidade
	9	Não motiva, mas informa
	11	Não, porque já está motivado
	12	Não motiva, mas alerta
	15	Não, porque a motivação é evitar acidentes
	16	Não motiva.
17	Não motiva, mas consciencializa e alerta	

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, IX, X, XIII, XV, XVI, XVIII, XIX, XXII, XXIII e XXIV)

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

De entre os 17 participantes, (i) 6 identificam impactos na forma como se posicionam, pensam ou sentem relativamente ao assunto da segurança, causados pela comunicação interna (tabela 19), (ii) 6 não identificam (tabela 20), (iii) 1 participante não tem uma posição definida, (iv) 3 não respondem diretamente à questão colocada e (v) 1 foca a sua resposta na perceção de impactos em outros.

O Participante 4 não responde à questão, versando a sua resposta sobre a sua opinião acerca da vantagem da criação de novas campanhas de comunicação sobre segurança, exprimindo que “é extremamente positivo, as pessoas verem que existe um investimento nesse campo, uma coisa recente, nessa área” (ver anexo XI). O Participante 7 foca-se em ações que realiza para promover a segurança (ver anexo XIV). O Participante 14 responde à questão, mas baseia-a na comunicação realizada por outros departamentos, visto que na sua resposta refere a comunicação de detalhes sobre acidentes, e esta não é realizada pelo departamento de CRG (ver anexo XXI).

Tabela 19

Impactos da comunicação interna sobre segurança - altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre o tema

		A comunicação interna impacta a forma como se posiciona/pensa/sente sobre segurança
P a r t i c i p a n t e	5	Sim, reforça a consciencialização acerca dos riscos
	6	Sim, porque com o reforço da comunicação sobre o tema fica mais alerta
	8	Sim, porque o tema está mais presente na memória e por isso torna-se mais prioritário
	9	Sim, porque o tema está mais presente na memória e pensa mais sobre o assunto
	10	Impacta, mas não especifica como
	17	Sim, o foco na segurança aumentou pelo aumento da informação, em conjunto com o trabalho de comunicação de outros departamentos

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos XII, XIII, XV, XVI, XVII e XXIV)

Tabela 20

Impactos da comunicação interna sobre segurança - não altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre o tema

A comunicação interna não impacta a forma como se posiciona/pensa/sente sobre segurança		
P a r t i c i p a n t e	1	Não impacta
	2	Não, porque a informação não é suficientemente específica sobre a realidade da sua área
	3	Não impacta
	11	Não impacta
	12	Não, porque a importância da segurança já está internalizada. Mas alerta
	16	Não impacta

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, IX, X, XVIII, XIX e XXIII)

O Participante 13 foca a sua resposta na sua percepção do impacto da comunicação interna em outros. De acordo com o mesmo, a comunicação sucessiva promove a internalização da mensagem, o que potencia a alteração de comportamentos das pessoas (ver anexo XX).

O Participante 15 refere que a única possibilidade da comunicação interna impactar a forma como se posiciona/pensa/sente face à segurança será estar mais orientado para alcançar a meta de zero acidentes (ver anexo XXII).

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

De entre os 17 participantes, (i) 5 identificaram alterações no comportamento derivadas da comunicação interna sobre segurança (tabela 21), (ii) 6 não identificaram (tabela 22), (iii) 2 não têm a opinião completamente definida e (iii) 4 não responderam diretamente ou concretamente à questão colocada.

Tabela 21*Impactos da comunicação interna sobre segurança - despoletou a alteração de comportamentos*

		A comunicação interna sobre segurança despoletou alteração em comportamentos
P a r t i c i p a n t e	1	Sim, tem mais cuidado e atenção redobrada na circulação pelos corredores
	5	Sim, aperfeiçoou o cumprimento das regras de segurança
	7	Sim, mas não especifica quais
	10	Sim, aperfeiçoou o cumprimento das regras de segurança
	13	Sim, ao estar mais sensibilizado e com a campanha na memória, está mais atento aos comportamentos dos subordinados, corrigindo-os quando necessário

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos VIII, XII, XIV, XVII e XX)

Tabela 22*Impactos da comunicação interna sobre segurança - não despoletou a alteração de comportamentos*

		A comunicação interna sobre segurança não despoletou alteração em comportamentos
P a r t i c i p a n t e	2	Não, porque já tentava agir, e com que agissem, em segurança
	3	Não, porque já tentava agir em segurança
	4	Não, considera que já fazia um bom trabalho no âmbito da segurança
	6	Não, já tentava agir de forma segura. Mas o próprio e os outros ficaram mais alertas
	11	Não. Mas está mais alerta e sensibilizado
	12	Não, porque já estava alerta e atento

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas dos participantes (ver anexos IX, X, XI, XIII, XVIII e XIX)

O Participante 15 refere que talvez tenha começado a trazer mais o assunto para o diálogo a partir de "brincadeira" com os conteúdos, e a chamar mais a atenção dos subordinados. O

Participante 14 refere que “talvez” tenha alterado comportamentos, mas não consegue especificar (ver anexos XXI e XII).

Visto que a comunicação proveniente do departamento de CRG não fornece informações sobre equipamentos de segurança que foram alterados, considerou-se que a resposta do Participante 8 não se referia ao objeto da presente investigação (ver anexo XV).

O Participante 16 não refere, especificamente, que comportamentos alterou pelo impacto da comunicação interna, mas identifica impactos em fatores psicológicos, afirmando que a comunicação o ajuda a estar mais alerta aos outros (ver anexo XXIII).

O Participante 17 também não refere, especificamente, que comportamentos alterou pelo impacto da comunicação interna, mas indica que, “derivado daquilo que vêem na informação”, as pessoas estão mais atentas e têm mais cuidado (ver anexo XXIV).

O Participante 9 não tem uma opinião definida (ver anexo XVI).

5.2.1. Organização dos dados primários

De forma a cumprir com os objetivos de investigação, as entrevistas foram analisadas e os dados foram organizados consoante as informações necessárias para o efeito.

Nesse sentido, para aferir quais os meios de comunicação interna mais utilizados pelos entrevistados e o grau de satisfação com a utilização dos mesmos (Objetivo de investigação 4), foram utilizados os dados provenientes das respostas às perguntas 1 e 2.

De forma a avaliar o grau de familiaridade com os conteúdos lançados internamente sobre segurança no trabalho (Objetivo de Investigação 5) procedeu-se à seleção dos dados relevantes em toda a extensão das respostas, sendo posteriormente organizados de acordo com o seguinte critério:

- i. Os participantes usam exemplos concretos, publicados pelo departamento de CRG, sobre segurança, em 2024;
- ii. Os participantes usam expressões genéricas que podem corresponder, ou não, a memórias de conteúdos publicados pelo departamento de CRG, sobre segurança, em 2024;
- iii. Os participantes usam exemplos de comunicações/ações realizadas por outros departamentos;
- iv. Os participantes não conseguem responder ou apresentam muita dificuldade.

A familiaridade dos participantes foi avaliada como alta, média ou baixa, de acordo com as definições de familiaridade alta, média ou baixa presentes na tabela 23.

Encontra-se disponível para consulta no anexo XXVII uma tabela sumária da organização dos dados referentes à familiaridade dos participantes com a comunicação interna sobre segurança.

A identificação das preferências das chefias intermédias (Objetivo 5) no que respeita os meios de comunicação, formatos e conteúdos baseia-se nas respostas às questões 1, 3 e 6.

Tabela 23

Definição dos níveis de familiaridade com a comunicação interna sobre segurança

Nível de familiaridade alto	Ao longo da entrevista, indica mais do que um exemplo concreto de comunicação proveniente do departamento de CRG, em 2024, sobre segurança. Demonstra estar esclarecido sobre quais as ações desenroladas através dos meios de comunicação interna controlados pelo departamento de comunicação.
Nível de familiaridade médio	Ao longo da entrevista, demonstra estar algo ao corrente do que é divulgado pelo departamento de CRG, conseguindo dar algum exemplo concreto de uma ação desenvolvida pelo mesmo, sobre segurança, em 2024. Tem uma ideia mais ou menos clara das ações desenroladas através dos meios de comunicação interna controlados pelo departamento de comunicação.
Nível de familiaridade baixo	Demonstra muitas dificuldades em lembrar-se de conteúdos difundidos pelos meios de comunicação interna. Foca-se várias vezes, ao longo da entrevista, em ações realizadas por outros departamentos.

Fonte: Elaboração própria

A análise relativa ao interesse dos participantes na comunicação interna sobre segurança é baseada nas respostas 8 e 11 e sumariada na grelha de análise disponível no anexo XXV.

A análise relativa à utilidade conferida à comunicação interna sobre segurança é baseada nas respostas dos participantes da pergunta 9 à 11, e sumariada na grelha de análise disponível para consulta no anexo XXVI.

De forma a aferir se, e de que maneira, as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa consideram que a comunicação interna sobre segurança no trabalho impactou as suas atitudes e/ou comportamentos face à temática (Objetivo de investigação 6) as entrevistas foram analisadas em toda a sua extensão de forma a organizar os dados em:

- i. Impactos da comunicação interna em fatores psicológicos do participante;
- ii. Impactos da comunicação interna em comportamentos do participante;
- iii. Impactos em outros, percecionados pelo participante.

O quadro sumário desta análise pode ser consultado no anexo XXVIII.

Foi também verificado se existia algum padrão de resposta que pudesse ser relacionado com o nível hierárquico dos participantes.

3. Reflexões e resposta à questão de investigação

3.1. A relação com os meios de comunicação, formatos e conteúdo

De acordo com os dados recolhidos, é possível afirmar que todos os meios de comunicação são utilizados, correspondendo a ordem de utilização à seguinte: aplicação corporativa (n=13), intranet (n=10), televisões corporativas (n=8), *newsletter* (n=8) e os painéis (n=4). Como as preferências são díspares, todos os canais de comunicação têm relevância porque respondem às diferentes necessidades.

Porque, como identificado na literatura, a relação com os meios de comunicação pode influenciar a relação com a mensagem transmitida (McLuhan, 1995; Lengel & Daft, 1988; Welch, 2011; Verčič & Špoljarić, 2020), foi despistado se existiria entropia na utilização dos mesmos. De acordo com os resultados, a relação com os meios de comunicação é sintrópica, cuja utilização foi descrita como, por exemplo, “básica, é simples, é perceptível” (anexo IX), ou “concisa, clara” (ver anexo X), pelo que não consistirá numa fonte de possível influência negativa na perceção das mensagens, ao ter o que Welch (2011) apelida de um alto grau de usabilidade.

Como o meio de comunicação menos utilizado pelos participantes é o painel e o mais utilizado é a aplicação, poderá existir uma preferência por meios de comunicação com características mais ricas e *push* (Daft & Lengel, 1984; Welch, 2011). No entanto, embora o painel tenha sido identificado como o menos utilizado, foi referido por 3 participantes quando questionados sobre os conteúdos mais presentes na memória, o que representa um impacto relevante do formato (Daft & Lengel, 1984).

Assim como na relação de preferência com os meios de comunicação, também na relação com a preferência de formatos e conteúdos as opiniões divergem, chegando mesmo a ser contrárias. Por esse motivo, também todos os formatos de comunicação têm relevância porque satisfazem as diferentes necessidades.

Quando questionados sobre a preferência de conteúdos, apenas 4 de 17 participantes referiram ações concretas realizadas pelo departamento de CRG em 2024, pelo que não é possível interpretar uma tendência quanto à preferência de conteúdo.

Estes dados estarão relacionados com a familiaridade dos participantes com as ações de comunicação interna, que se mostrou mais negativa que positiva.

De acordo com o critério de avaliação supramencionado, apenas 1 participante tem um alto nível de familiaridade com as ações de comunicação interna do departamento de CRG, face a 12 participantes cujo nível de familiaridade é baixo e 4 participantes cujo nível de familiaridade é médio (ver anexo XXVII).

O único padrão encontrado nas respostas dos participantes, na comparação entre perspectivas de *Team Leaders* e Supervisores foi, justamente, ao nível da familiaridade. O único participante que demonstrou uma alta familiaridade com os conteúdos ocupa a posição de Supervisor e dos 4 participantes avaliados com uma familiaridade média, 3 são Supervisores e 1 é *Team Leader*. Deste modo, parece existir um nível de familiarização com os conteúdos mais alto por parte dos Supervisores. No entanto, como esta investigação tem um carácter qualitativo e o número de participantes não é representativo da população total, não é possível generalizar cientificamente estes dados pois poderá tratar-se de um acaso proveniente da unicidade dos participantes (ver anexo XXVII).

Não obstante os resultados ao nível da familiaridade com as ações de comunicação, de acordo com os dados, os níveis de interesse por uma comunicação interna sobre segurança e com, especificamente, a comunicação interna colocada em prática pelo departamento de CRG, são elevados. De um total de 32 manifestações acerca do interesse da comunicação sobre segurança, em apenas 6 foi expressa uma parcial satisfação com as escolhas de comunicação do tema, e em 1 foi expressa insatisfação (ver anexo XXV).

Os motivos do interesse na comunicação interna sobre segurança expressos pelos participantes foram sintetizados em três eixos principais: (i) os participantes demonstram partilhar o princípio de que a segurança é importante e que é necessário sensibilizar os colaboradores sobre o tema, (ii) a utilidade/impactos de comunicar sobre o tema, e (iii) na sua realidade é um tema essencial.

A insatisfação com a comunicação expressa nas respostas 8 e 11 recaiu, essencialmente, em 3 críticas (ver anexo XXV): (i) informações demasiado abrangentes e insuficientemente direccionadas para as áreas (n=3); (ii) mensagem institucional e com pouca presença dos colaboradores (n=1); (iii) gostariam de ver publicadas imagens de choque (n=1); e (iv) dúvidas quanto à sua eficácia (n=1).

Quanto à primeira crítica, as percepções não foram consensuais. Ao mesmo tempo que foi expressa insatisfação pela partilha de mensagens demasiado generalistas, foi expressa compreensão por essa opção por outros participantes. A escolha da partilha de uma mensagem-chave genérica na comunicação é defendida por Johnston e Glenny (2021), que, referem, oferece uma voz comum e que não exclui a possibilidade de ser adaptada a

circunstâncias específicas. Esta foi a visão expressa pelo Participante 13, que, na sua opinião, “deve-se passar uma mensagem geral” pois “ao passar uma mensagem muito específica de uma área, para toda a população, a maioria da população não vai dar importância, porque é um assunto que não lhes diz respeito” (anexo XX); foi também expressa pelo Participante 10, que caracteriza a mensagem transmitida pela comunicação interna como “generalista”, expressando compreensão para com a decisão ao afirmar que “não podiam perder tempo a comunicar acidente a acidente que há na fábrica, (...). Depois, internamente, cada área discute o acidente” (anexo XVII)

Embora 5 participantes demonstrem necessidades por preencher, na sua globalidade demonstram valorizar a comunicação que é feita sobre segurança, o que exclui o presente caso daqueles descritos por Baron (2006), em que comunicação não vai ao encontro das necessidades dos colaboradores, mas sim da alta gestão.

Poderá inferir-se, a partir da manifestação maioritariamente positiva de interesse pela comunicação, que se estará perante um caso de comunicação simétrica, de acordo com Grunig et al. (2002), Welch e Jackson (2007) e Rhee e Moon (2009), pois existe uma valorização de ambas as partes, emissor e recetor, da comunicação do tema.

Quanto à perspectiva de utilidade e valor acrescentado pela comunicação interna sobre segurança, os participantes demonstraram conceber essa comunicação como útil em diversas facetas, tais como, na sua vida laboral, na vida laboral dos colaboradores em geral e para sujeitos externos à organização.

No que concerne à utilidade da comunicação interna sobre segurança no seio da organização, as expressões de valor acrescentado pela mesma recaíram sobre os seguintes parâmetros (ver anexo XXVI.): (i) evitar acidentes (n=15); (ii) lembrar (n=7); (iii) apoiar a comunicação com os subordinados (n=5); (iv) alertar (n=4); v) sensibilizar (n=4); (vi) promover a interiorização da mensagem (n=4); (vii) transmitir conhecimento (n=4); (viii) reforçar a mensagem que, no âmbito das suas funções, têm de transmitir (n=3); (ix) promover um olhar mais eficiente, no que respeita a segurança, para a realidade envolvente (n=1); (x) promover o alerta entre colegas (n=1); (xi) promover o diálogo informal sobre o tema (n=1); (xii) aumentar os níveis de segurança (n=1); (xiii) reduzir a carga de trabalho, enquanto chefia intermédia (n=1).

Deste modo, de acordo com a demonstração de interesse na comunicação interna sobre segurança e do valor acrescentado pela mesma, conclui-se que o conteúdo é considerado, pela maioria dos participantes, como útil, significativo e valioso, tal como recomendado por Gillis (2006).

Embora a comunicação, de acordo com a literatura, cumpra com os requisitos relacionados com as recomendações (Grunig et al., 2002; Gillis, 2006; Johnston & Glenn, 2006),

2021), tais como altos níveis de interesse demonstrado pelos participantes e a utilidade conferida à comunicação interna sobre segurança, os baixos níveis de familiaridade com os conteúdos consistem num dado relevante e surpreendente pela sua aparente contradição. Se os participantes consideram que os conteúdos são interessantes, sobressai a questão da origem do baixo nível de familiaridade dos conteúdos. Por outro lado, o facto da familiaridade com os conteúdos ser baixa poderá significar que as perceções dos participantes face ao interesse e impactos dos conteúdos poderão ter uma fundamentação imprecisa, o que poderá consistir numa limitação da presente investigação.

3.2. Os impactos da comunicação interna sobre segurança

De acordo com os dados recolhidos, foram identificados impactos da comunicação interna sobre segurança em fatores psicológicos e/ou em comportamentos de 15 dos 17 participantes (ver anexo XXVIII).

Na resposta direta às questões colocadas com o propósito de auscultar os impactos da comunicação em fatores psicológicos do indivíduo, perguntas 13, 14, 15, 17 e 18, como é possível observar no subcapítulo referente à apresentação dos dados primários, houve respostas positivas e negativas a todas as perguntas.

Tal significa que, em resposta à necessidade de informação do sexto objetivo de investigação, ainda que não na totalidade de participantes, a comunicação interna: impactou a perceção sobre segurança de 6 participantes; impactou o sentido de responsabilidade sobre segurança de 8 participantes; impactou o interesse pela segurança de 8 participantes; motivou 6 participantes; e impactou a forma como 6 participantes se posicionam, pensam ou sentem relativamente ao assunto da segurança.

No entanto, para aprofundar os conhecimentos quanto aos impactos da comunicação interna, como indicado, foi realizada uma análise às entrevistas na sua integralidade, na qual foram identificados, com mais detalhe, impactos psicológicos da comunicação interna sobre segurança nos participantes: (i) relembra o tema, tornando-o mais presente (n=15); (ii) alerta para os riscos (n=11); (iii) informa (n=7); (iv) sensibiliza para a temática (n=3); (v) aumenta o pensamento sobre segurança (n=3); (vi) aumenta a importância dada à segurança (n=3); (vii) reforça a consciência dos riscos (n=3); (viii) promove o foco em reduzir acidentes (n=2); (ix) promove a interiorização da informação (n=1); (x) promove a priorização do tema (n=1); (xi) motiva para abordar mais vezes o tema (n=1); (xii) reforça a mensagem internamente (n=1); (xiii) causa orgulho (n=1); (xiv) aumenta a atenção ao comportamento dos subordinados (n=1); e (xv) promove a atenção ao comportamento dos demais (n=1).

Na resposta direta à décima nona questão, colocada com o propósito de auscultar os impactos da comunicação em comportamentos do indivíduo, houve respostas positivas e negativas: (i) 5 participantes identificaram alterações no comportamento derivadas da comunicação interna sobre segurança, enquanto (ii) 6 não identificaram.

Na análise às entrevistas na sua integralidade, foram identificadas as seguintes alterações de comportamento, resultado de impactos da comunicação interna sobre segurança: (i) aumento do diálogo sobre o tema (n=4); (ii) aperfeiçoamento do cumprimento das regras de segurança (n=2); (iii) maior cuidado na circulação pelos corredores (n=1); (iv) aumento da correção de comportamentos dos subordinados (n=1).

Estes resultados corroboram 3 dos 4 objetivos da comunicação interna indicados por Welch e Jackson (2007). A comunicação interna contribui para: (i) a compreensão dos objetivos da organização ao sensibilizar, alertar, reforçar a consciência dos riscos e informar; (ii) a consciencialização, através do reforço e promoção da interiorização da mensagem, do aumento da importância dada à segurança, e do aumento do pensamento sobre a temática; e (iii) contribui para promover o compromisso para com o objetivo da organização, o alcance de zero acidentes, ao promover o foco em reduzir acidentes e a priorização do tema, ao motivar para abordar mais vezes o assunto e ao promover a atenção ao comportamento dos demais. Não há, no entanto, evidências de que a comunicação interna sobre segurança aumenta o sentimento de pertença por parte dos colaboradores.

Também é possível argumentar que, como proposto por Almeida (2013), a comunicação interna impacta o saber-ser dos colaboradores na organização, ao impactar as suas atitudes e comportamentos e o saber-fazer, impactando os processos, neste caso, a partir da informação e conhecimento transmitido relacionado com práticas de segurança.

Em linha com os presentes resultados estão os estudos que relacionam a comunicação com a eficiência e desempenho dos colaboradores (Kalla, 2005; Rajhans, 2012; Borca & Baesu, 2014; Kambara et al., 2023) visto que a comunicação interna demonstrou impactar fatores psicológicos dos participantes que promovem comportamentos que vão ao encontro das metas da organização.

Embora não seja um número maioritário, a comunicação motivou 6 participantes, o que se relaciona com a perspetiva de Dolphin (2005), Kalla (2005), Rajhans (2012), Almeida (2013) Chitrao (2014) e transmitiu conhecimento, o que corrobora Kalla (2005).

Os resultados também sustentam a proposta de Kelman (1958) de que o ambiente em que o indivíduo se insere influencia as suas atitudes e comportamentos.

Por fim, de acordo com os dados, a comunicação interna demonstra desempenhar os papéis consultivo, ao ajudar 10 participantes no exercício das suas funções, (ver anexo XXVI), informativo, ao ter sido identificado por 7 participantes como forma de transmitir informação, e influenciador, ao ter influenciado pelo menos um fator psicológico ou um comportamental de 15 dos 17 participantes (Pirnes, 2015).

3.3. Uma caracterização dos participantes

É relevante o facto de, nas respostas às questões relativas aos impactos em fatores psicológicos do participante, a maioria das justificações apresentadas, por 8 participantes, para a comunicação interna não ter impactado o fator psicológico inerente à pergunta estarem relacionadas com aspetos, tais como: (i) o participante já se considerar consciente face aos riscos (n=2); (ii) o participante já dar importância ao tema (n=5); (iii) o participante já priorizar a segurança (n=1); (iv) o participante já estar motivado independentemente de fatores externos (n=3); (v) o participante partilhar os princípios transmitidos (n=2); (vi) o participante já ter interesse no tema (n=1); (vii) o participante já se considerar alerta (n=1); (viii) o participante já se considerar sensibilizado (n=1) (ver anexo XXVIII).

Em 5 respostas à pergunta 19, relacionada com a alteração de comportamentos pelo impacto da comunicação interna, as negações do impacto da comunicação sobre os comportamentos também se associaram aos participantes considerarem que já tinham comportamentos adequados e promotores de segurança (n=5).

Assim, 9 dos 17 participantes expressaram, diretamente, que já consideram auferir características ou agir de forma a promover a segurança.

Relacionando estes dados, poderá afirmar-se que estes participantes aplicam Comportamentos de Cidadania Organizacional Regulamentado por Regras, ao demonstrarem um comprometimento para com as responsabilidades de respeito pelas regras e promoção de segurança inerentes à sua função (ver anexos IV e V), e que promovem o comportamento eficaz da organização (Cunha et al. 2016; Agarwal, 2016). Por outro lado, estes comportamentos também podem ser considerados como pró-sociais, visto que têm como intuito, promover o seu próprio bem-estar, o dos colaboradores e da organização (Brief e Motowidlo, 1986).

Os participantes neste estudo também poderão apresentar traços de colaboradores estratégicos, visto que: (i) as ideias da utilidade da comunicação vão para além de interesses próprios e alinham-se com os interesses da organização em reduzir o número de acidentes, referindo, por exemplo, que ao evitar acidentes a organização tem ganhos aos níveis financeiro, de produtividade e de gestão de recursos humanos; (ii) afirmam já realizar ações que promovem a

segurança, contribuindo para o alcance das metas da organização - neste caso, alcançar zero acidentes.

De entre as quatro tipologias de colaboradores comprometidos propostas por Singh e Vinnicombe (2000) estes participantes poderão ser integrados na categoria de colaboradores virtuosos, pois demonstram envolvimento para com a temática, motivação para contribuir, preocupação com a saúde das pessoas, e vontade de alcançar bons resultados.

Considerando estas informações, pode-se concluir que os participantes, na sua globalidade, poderão ser caracterizados como colaboradores que contribuem para a cultura de segurança, por demonstrarem que “se comprometem com a responsabilidade pessoal pela segurança”, “agem para preservar, melhorar e comunicar preocupações com a segurança” e “esforçam-se para aprender, adaptar e modificar ativamente (tanto comportamentos individuais quanto organizacionais)” (Zhaug et al., 2002, p.1406). Esta conclusão reforça que, no local de trabalho, existem diferentes formas e objetos do compromisso, cujas bases motivacionais podem ser variadas (Kelman, 1958; Reichers, 1985; O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Becker et al., 1996).

Os participantes também expressaram a sua perceção quanto aos impactos da comunicação interna sobre segurança em outros, que também se traduz, igualmente, em impactos ao nível psicológico e comportamental (ver anexo XXVIII).

3.4. O contributo da comunicação interna para a cultura de segurança

De acordo com Cooper (1993a, citado por Cooper & Phillips, 1995) e Geller (2001), a cultura de segurança constrói-se pela relação entre o ambiente e o indivíduo. Mais precisamente, entre as ações da organização e características da mesma no que concerne a segurança no trabalho e os níveis psicológicos e comportamentais do indivíduo.

Assim, e de acordo com as definições de cultura de segurança propostas por Zohar (1980) e Zhang et al. (2002), uma cultura de segurança é aquela que potencia comportamentos promotores de segurança, uma consciência do valor da segurança e a priorização da mesma face a outros fatores. De acordo com as entrevistas exploratórias, na realidade específica na qual se centra este caso de estudo, o papel das chefias intermédias na cultura de segurança relaciona-se com a supervisão do cumprimento das regras pelos subordinados, pela motivação dos mesmos para alcançar bons resultados de segurança, por trazerem o tema para o diálogo quotidiano e pela mitigação de riscos (ver anexos IV e V).

Posto isto, os níveis psicológicos e comportamentais de um indivíduo que forem ao encontro destas premissas estarão a reforçar a cultura de segurança do seu local de trabalho.

No presente estudo, verificou-se que a comunicação interna sobre segurança impactou fatores psicológicos e/ou comportamentais de 15, de 17 participantes, que contribuem para a concretização destes princípios na organização.

Ainda, de entre os antecedentes de uma cultura de segurança identificados por Bisbey et al. (2021) a comunicação interna demonstrou reforçar os conhecimentos e competências dos indivíduos, ao alertar, informar, e ao promover o foco e atenção aos comportamentos de outros; bem como a priorização da segurança ao lembrar, sensibilizar, reforçar a consciência dos riscos e promover o foco na redução de acidentes (Bisbey et al., 2021). Estes fatores psicológicos orientam o indivíduo a tomar ações promotoras de segurança, tais como cumprir, comunicar e mostrar cuidado ativo, identificadas por Geller (2001).

3.5. Resposta à questão de investigação

Deste modo, é, então possível responder à questão de investigação: a comunicação interna, junto das chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa, reforça a cultura de segurança ao reforçar o sentimento de responsabilidade partilhada e ações para o aumento dos níveis de segurança, tanto sobre si próprios como sobre outros, e potenciando a priorização da segurança face a outros fatores. A relação positiva entre a comunicação interna e a cultura de segurança vai ao encontro das perspetivas de Vecchio-Sadus (2007) e Vecchio-Sadus e Griffiths (2004).

A palavra reforço é adequada visto que um número relevante de participantes expressa já se encontrar comprometido com o tema e partilhar os princípios das mensagens transmitidas, não identificando alterações nos seus valores fundamentais. Deste modo, a comunicação interna sobre segurança impactou atitudes e alterou comportamentos, impacto esse baseado no reforço dos conhecimentos e da memória (fatores psicológicos), mantendo o tema quotidianamente presente (refletindo-se em comportamentos).

De acordo com a definição de cultura de segurança de Guldenmund (2000), baseada nos elementos constitutivos da cultura propostos por Schein (2004), a comunicação interna não impacta os pressupostos básicos dos participantes, mas atua sobre as normas e os valores adotados, já existentes, reforçando-os e lembrando-os.

Estes resultados corroboram que a comunicação interna é um efetivo instrumento de liderança que facilita a gestão da relação com os colaboradores, nomeadamente, ao contribuir para que colaborador e estratégia estejam mais alinhados, tanto pelo que faz como pelo que pensa (Baron, 2006) através do estímulo à sua participação, comprometimento e motivação (Almeida, 2013).

Sendo que a comunicação interna sobre segurança impactou fatores psicológicos e comportamentais dos participantes orientados para o reforço da cultura de segurança, a comunicação interna também cumpre os requisitos propostos por Quirke (2003) para ser considerada um instrumento estratégico visto que, de acordo com os dados exploratórios, a segurança é um aspeto essencial para a saúde da organização.

A presente investigação é realizada sob a premissa de Schein (2004), de que a cultura nas organizações pode ser observada como algo estável, uma espécie de padrão, para que a construção e estudo deste conceito ofereça alguma estabilidade, consistência e significado. Relaciona, por isso, à promoção dessa estabilidade, consistência e significado, a comunicação interna, pelo seu papel na promoção de uma orientação dos participantes em manter a linha estratégica da organização no que respeita à redução do número de acidentes de trabalho e o envolvimento dos colaboradores nessa meta. Assim, a comunicação interna auxilia a ação coordenada que permite a sobrevivência dos grupos artificialmente construídos, apelidados de organizações (Ruão, 2015; Cunha et al., 2016).

Conclusão

A presente investigação caracteriza-se por ser um caso de estudo qualitativo, que teve como objetivo compreender, junto de chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa, se a comunicação interna sobre segurança poderá consistir num instrumento de reforço da cultura de segurança.

Para tal, procedeu-se a uma revisão de literatura e recolha de dados exploratórios, através de entrevistas a membros da alta gestão da organização, nomeadamente, à Direção de RH&O, de Produção e de CRG, e de análise documental às ações de comunicação interna sobre segurança realizadas no primeiro semestre de 2024, período do lançamento de uma nova campanha interna sobre a temática e reforço da frequência da comunicação do mesmo.

Posteriormente, foi realizada a recolha dos dados primários junto de chefias intermédias da área de Produção. Após a respetiva análise e reflexão oriunda de uma triangulação dos vários dados disponíveis, as principais conclusões foram:

- i. As preferências quanto a meios e formatos de comunicação dos participantes mostraram-se díspares, e por vezes contrárias, pelo que todos demonstram ser relevantes para a resposta ao espectro de necessidades;
- ii. Porque, quando questionados sobre a preferência de conteúdos, apenas 4 de 17 participantes referiram ações concretas realizadas pelo departamento de CRG em 2024, não foi possível interpretar uma tendência quanto à preferência de conteúdo;
- iii. As ações de comunicação sobre segurança foram consideradas pela globalidade dos participantes como úteis, significativas e valiosas (Gillis, 2006);
- iv. Foram identificados impactos da comunicação interna sobre segurança em, pelo menos, um fator psicológico e/ou comportamental de 15 dos 17 participantes;
- v. O resultado mais surpreendente, considerando o elevado grau de interesse demonstrado pela comunicação do tema e a identificação de impactos oriundos da mesma, foi o baixo nível de familiaridade da maioria dos participantes para com as ações concretas do departamento de CRG;
- vi. Devido ao grau de familiaridade dos participantes com as ações de comunicação, não foi possível compreender quais os conteúdos mais apreciados pelos participantes;
- vii. Os impactos da comunicação interna identificados reforçam a cultura de segurança pois, junto dos participantes, demonstraram reforçar os conhecimentos dos participantes (fatores psicológicos), manter o tema presente e promover atitudes e comportamentos alinhados com os princípios indutores de segurança no trabalho.

Por conseguinte, ao nível académico, este estudo reforça as propostas de Vecchio-Sadus (2007) e Vecchio-Sadus e Griffiths (2004) de que a comunicação interna pode constituir um instrumento de reforço da cultura de segurança, e, conseqüentemente, de promoção do alinhamento entre colaboradores e estratégia das organizações (Baron, 2006). Ao revelar alterações mencionadas pelos participantes provenientes da comunicação interna sobre segurança, também contribui para a identificação de variáveis que poderão ser testadas em investigações futuras.

Assim, e devido também às limitações mencionadas, propõe-se que, no futuro, seja dada uma continuidade académica à exploração da temática junto de outras populações e que seja aplicada uma metodologia quantitativa, de modo que seja possível compreender se há uma corroboração dos resultados encontrados nesta realidade específica.

Para a Volkswagen Autoeuropa, dada a importância conferida à segurança no trabalho, à cultura de segurança, e à comunicação interna sobre segurança, esta investigação, ao oferecer pistas de como está a ser rececionada por chefias intermédias, contribui para clarificar quais os impactos concretos da mesma e demonstrar que estes vão ao encontro das necessidades estratégicas da gestão, não obstante poderem ser realizadas ações de forma a potenciar a eficácia da comunicação.

A presente investigação providencia ao departamento de CRG informação quanto ao alinhamento entre as expectativas relativas ao impacto da comunicação interna sobre segurança junto de chefias intermédias da área de Produção, e as respostas dos participantes.

Na entrevista exploratória, a Direção de CRG manifestou expectativas no sentido de que as chefias intermédias já estivessem informadas sobre as regras e de que, ao nível do cumprimento das mesmas, o papel da comunicação residisse em lembrar o tema. Na globalidade dos participantes, verificou-se que a comunicação interna teve este impacto. A Direção de CRG também referiu que um impacto positivo desejado seria a comunicação interna auxiliar e motivar as chefias intermédias a abordar mais o tema da segurança e a motivar os colaboradores, o que se verificou nas respostas de alguns participantes.

Tal como supramencionado, a comunicação interna sobre segurança é objeto de interesse da globalidade dos participantes, tendo a maioria identificado impactos ao nível psicológico e/ou comportamental provenientes da mesma. No entanto, e embora maioritariamente tenha havido a afirmação de familiaridade com a campanha Acidentes ZERO, os dados demonstraram pouca familiaridade com as ações de comunicação sobre segurança e foram expressas algumas críticas à mesma.

Perante os resultados obtidos, fazem-se algumas recomendações à organização:

- i. Manter a utilização de diferentes meios e formatos de comunicação, visto que todos são relevantes para suprir as necessidades díspares dos participantes;
- ii. Alargar a investigação a toda a população da organização, de forma a: (i) compreender se os dados são generalizáveis, nomeadamente, quanto aos impactos, interesse e grau de familiaridade com os conteúdos, (ii) prosseguir com a procura de uma maior compreensão acerca da preferência de conteúdos, e (iii) aferir se as críticas mencionadas por alguns participantes são partilhadas por mais colaboradores.

Por fim, recomenda-se à organização dar continuidade à produção de conteúdo sobre segurança, dado que os participantes, na sua globalidade, demonstram valorizar a comunicação sobre o tema, conferindo-lhe utilidade, e identificando impactos positivos da mesma que, como concluído, são orientados para o reforço da cultura de segurança.

Referências bibliográficas

- Agarwal, P. (2016). Redefining the organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 956-984. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2014-0826>
- Agumba, J. N., & Haupt, T. C. (2009). Construction health and safety culture in South African small and medium enterprises. *Eng - Conference Proceedings*, 460-472. <http://hdl.handle.net/11189/3354>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103. <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/n8-completoV3-web.pdf>
- Alsamadani, R., Hollowell, M., & Javernick-Will, A. N. (2013). Measuring and modelling safety communication in small work crews in the US using social network analysis. *Construction management and economics*, 31(6), 568-579. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.685486>
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454. <https://doi.org/10.1093/sf/51.4.448>
- Andersson, R. (2024). Public relations strategizing: A theoretical framework for understanding the doing of strategy in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 91-112. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2259523>
- Araújo, M., & Miranda, S. (2021). Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 107-123. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012>
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 199-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<199::AID-HRM3>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<199::AID-HRM3>3.0.CO;2-R)
- Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2), 102320. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320>

- Arvinen-Muondo, R. (2013). Perception, making decisions and people management In Perkins, S. J., & Arvinen-Muondo, R. (Eds.) *Organizational behaviour: People, process, work and human resource management* (pp.51-73). Kogan Page
- Assembleia da República (2009, 10 de setembro). Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro: Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República*, série I (176). <https://files.dre.pt/1s/2009/09/17600/0616706192.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Baron, A. (2006). Aligning internal employee communication with business strategy. In Gillis, T. (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals* (4^a ed., p.93-107). John Wiley & Sons
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.5465/256481>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482. <https://doi.org/10.5465/256788>
- Bell, J. (2010). *Doing your research project A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5^a ed.). Open University Press
- Bisbey, T. M., Kilcullen, M. P., Thomas, E. J., Ottosen, M. J., Tsao, K., & Salas, E. (2021). Safety culture: An integration of existing models and a framework for understanding its development. *Human factors*, 63(1), 88-110. <https://doi.org/10.1177/0018720819868878>
- Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: a neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 435-448. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1568>

- Borca, C. & Baesu, V (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Bureau Internacional do Trabalho (2009). *Introdução à saúde e segurança no trabalho*. Gabinete de Estratégia e Planeamento, GEP/MTSS.
- Byrne, Z. S., & LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of business and psychology*, 21, 149-173. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9023-8>
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Chitrao, P. (2014). Internal communication satisfaction as an employee motivation tool in the retail sector in Prune. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences* , 10(3), 355-366. <https://doi.org/10.1016/j.ejssbs.2014.03.003>
- Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. (2010). The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study. *Accident analysis & prevention*, 42(5), 1498-1506. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.01.003>
- Clarke, S. (2006). Safety climate in an automobile manufacturing plant: The effects of work environment, job communication and safety attitudes on accidents and unsafe behaviour. *Personnel review*, 35(4), 413-430. <https://doi.org/10.1108/00483480610670580>
- Collins II, R. T., Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The leadership/management concept scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2022-0299>
- Comissão de Segurança e de Saúde no Trabalho VW Autoeuropa. (n.d.). *Comissão de Segurança e de Saúde no Trabalho VW Autoeuropa* [Página do Facebook]. Facebook.

https://www.facebook.com/p/Comiss%C3%A3o-de-Seguran%C3%A7a-e-de-Sa%C3%BAde-no-TrabalhoVW-Autoeuropa-100093262012431/?_rdr

- Comissão de Trabalhadores Volkswagen Autoeuropa (n.d). *Quem Somos*. Comissão de Trabalhadores Volkswagen Autoeuropa. <https://www.ctautoeuropa.com/quem-somos/>
- Comissão Técnica 42 - Segurança e Saúde no Trabalho (2019). *NP ISO 45001:2019*. Instituto Português da Qualidade
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cooper, M. D., & Phillips, R. A. (1995). Killing two birds with one stone achieving quality via total safety management. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 3-9. <https://doi.org/10.110>
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, 36(2), 111-136. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Cox, S., & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: a european example. *Work & stress*, 5(2), 93-106. <https://doi.org/10.1080/02678379108257007>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Editora RH
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial information processing and organization design. In Staw, B., & Cummings, L. L (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 191-233). https://www.researchgate.net/publication/235200674_Information_Richness_A_New_Approach_to_Management_Behavior_and_Organization_Design
- d'Agincourt-Canning, L. G., Kisson, N., Singal, M., & Pitfield, A. F. (2011). Culture, communication and safety: lessons from the airline industry. *The Indian Journal of Pediatrics*, 78, 703-708. <https://doi.org/10.1007/s12098-010-0311-y>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15(6), 857-880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>

- DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., & Butts, M. M. (2004). Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of safety research*, 35(1), 81-90. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2003.09.018>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419809/>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Geller, E. S. (2000). *10 leadership qualities for a total safety culture*. Professional Safety, 45(5), 38. <http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/dfender/OSH650/readings/Geller--10%20Leadership%20Qualities%20for%20a%20Total%20Safety%20Culture.pdf>
- Geller, E. S. (2001). *Working safe how to help people actively care for health and safety*. CRC Press LLC
- Gillis, T. L (2006). Internal communication media. In Gillis, T. (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals* (4^a ed., p.257-267). John Wiley & Sons
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety science*, 34(1-3), 193-214. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00013-8)
- Goleman, D. (2004). *What makes a leader?*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10^aed.). Pearson Education
- Grunig, J. E., & Grunig, L.A. (2006). Characteristics of excellent communication. In Gillis, T. (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals* (4^a ed., p.3-18). John Wiley & Sons
- Grunig, L. A., Grunig, J.A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates
- Guldenmund, F. W. (2000). *The nature of safety culture: a review of theory and research*. Safety science, 34(1-3), 215-257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.42795477>
- Haslinda, A., Saharudin, S., Roslan, N. H., & Mohamed, R. (2016). Safety training, company policy and communication for effective accident management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 141-158. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i9/2302>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company
- Holtzhausen, D., Fullerton, J., Lewis, B. K., & Shipka, D. (2021). *Principles of strategic communication*. Routledge.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 181-190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>
- Huang, Y. H., Sinclair, R. R., Lee, J., McFadden, A. C., Cheung, J. H., & Murphy, L. A. (2018). Does talking the talk matter? Effects of supervisor safety communication and safety climate on long-haul truckers' safety performance. *Accident analysis & prevention*, 117, 357-367. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2017.09.006>
- Idalberto, C. (2020). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (11^a ed.). Editora Atlas Ltda
- International Nuclear Safety Advisory Group (1992). *The chernobyl accident: updating of INSAG-1: INSAG-7*. International Atomic Energy Agency.
- International Organization for Standardization (n.d.). *About ISO*. International Organization for Standardization . <https://www.iso.org/about>
- Johnston, J., & Glenny, L. (2021). *Strategic communication: public relations at work*. Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kambara, R., Haryadi, D., & Ramdanyah, A. D. (2023). Determinants of job satisfaction: internal communication relationships in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4692-4697. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1162>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of communication management*, 21(1), 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Karanikas, N., Melis, D. J., & Kourousis, K. I. (2018). The balance between safety and productivity and its relationship with human factors and safety awareness and communication in aircraft manufacturing. *Safety and Health at Work*, 9(3), 257-264. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.09.001>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kets de Vries, M. F. (2010) *Reflexões sobre caráter e liderança*. Artmed Editora
- Kets de Vries, M. F., & Korotov, K. (2010) *Developing leaders and leadership development*. INSEAD Working Paper, 2010/77/EFE/IGLC . <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1684001>
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications
- Kopelman, R., Brief, A. and Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organisational Climate and Culture* (pp 282-318). Oxford: Jossey Bass.
- Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>

- Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*, 44(1), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.01.002>
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225-232. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277259>
- Lewin, K. (1944). A research approach to leadership problems. *The Journal of Educational Sociology*, 17(7), 392-398. <https://doi.org/10.2307/2262546>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507. <https://doi.org/10.1111/joop.12181>
- Mazzei, A., Kim, J. N., & Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634869>
- McLuhan, A. M. (1995). *Understanding media : the extensions of man*. The MIT Press
- Mearns, K. J., & Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety—culture or climate?. *Current psychology*, 18, 5-17. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-999-1013-3>
- Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping corporate character through symmetrical communication: The effects on employee-organization relationships. *International journal of business communication*, 59(3), 427-449. <https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
- Ministério da Economia e da Inovação (2008, 24 de junho). Decreto-Lei n.º 103/2008 de 24 de Junho. *Diário da República*, série I (120/2008). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/103-2008-456188>

- Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho (2005, 25 de fevereiro). Decreto-Lei n.º 50/2005 de 25 de Fevereiro. *Diário da República*, série I-A (40-2005). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/50-2005-584397>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.42846066>
- Moss, D., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of marketing communications*, 4(3), 131-140. <https://doi.org/10.1080/135272698345807>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and social sciences communications*, 329, 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>
- Omilion-Hodgesa, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- O'Reilly, C. (2008). Cmr classics: corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California management review*, 50(2), 85-101. <https://doi.org/10.2307/41166436>
- Ostrom, L., Wilhelmsen, C., & Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear safety*, 34(2), 163-172.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 211. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: the importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>

- Pincus, J. D. (2022). Theoretical and empirical foundations for a unified pyramid of human motivation. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09700-9>
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223-1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Pirnes, A. (2015). The role of internal corporate communication in supporting better workplace safety: Case: SSAB [Dissertação de mestrado, Aalto University School of Business]. eThesis - School of Business electronic theses. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/84e681f3-4531-4d25-bb4b-76037d665267>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quirke, B. (2003). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Gower
- Quivy, R., Van Campenhout, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* [Marques, J. M., Mendes, M. A., & Santos, R., Trad.] (4ªed.). Dunod; Gradiva
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85. <https://www.researchgate.net/profile/Kirti-Rajhanspub>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rhee, Y., & Moon, B. (2009). Organizational culture and strategic communication practice: Testing the competing values model (CVM) and employee communication strategies (ECS) model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 52-67. <https://doi.org/10.1080/15531180802608386>
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative science quarterly*, 28(3), 414-437. <https://doi.org/10.2307/2392250>
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7ª ed.). Pearson Prentice Hall
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

- Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In Costa, J., Portugal, M. N., & Caetano, J. (Eds.), *Relações públicas e comunicação organizacional – desafios da globalização* (Vol. 5, pp.89-130). Escolar Editora
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international journal of human resource management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *Academy of management journal*, 19(2), 213-224. <https://doi.org/10.5465/255773>
- Santoso, N. R., Sulistyanningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2023). Employee engagement and trust relationships during COVID-19 pandemic: the expanded role of internal communication. *Communication & Society*, 187-204. <https://doi.org/10.15581/003.36.2.187-204>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York, NY: Psychology Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3^a ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Siew, R. Y. (2015). Health and safety communication strategy in a Malaysian construction company: a case study. *International Journal of Construction Management*, 15(4), 310-320. <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1084469>
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29(2), 228-254. <https://doi.org/10.1108/00483480010296014>

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational behavior: a management challenge*. Psychology Press.
- Steyn, B. (2000). Model for developing corporate communication strategy. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 19(2), 1-33. <https://hdl.handle.net/10520/EJC27565>
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>
- Vecchio-Sadus, A. M., & Griffiths, S. (2004). Marketing strategies for enhancing safety culture. *Safety Science*, 42(7), 601-619. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.11.001>
- Vecchio-Sadus, A. M. (2007). Enhancing safety culture through effective communication. *Safety Science Monitor*, 11(3), 1-10. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/safety-science-monitor/enhancing-safety-culture-through-effective-communication>
- Verčič, A. T., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Veličkovska, I. (2017). Organizational citizenship behavior-definition, determinants and effects. *Engineering management*, 3(1), 40-51. https://menadzment.tfbor.bg.ac.rs/english/wp-content/uploads/sites/2/2017/02/Engineering_management_vol_3_1_2017.pdf
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public relations review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

- Verčič, A. T., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Volkswagen Autoeuropa (2024a). Comunicar para transformar: o poder na comunicação interna na cultura organizacional [apresentação institucional em formato pdf]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (2024b). Acidentes ZERO: Campanha 2024 “Todos temos algo em comum” [apresentação institucional em formato pdf]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (2024c). Objetivos de segurança e saúde no trabalho, prevenção de incêndios e ergonomia [documento em formato excel]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (2024d). Awareness Campaign 2024 | “Todos temos algo em comum” [apresentação em formato power point]. Volkswagen Autoeuropa.
- Volkswagen Autoeuropa (2024e). Acidentes zero: Todos temos algo em comum episódio 1. Volkswagen Autoeuropa. <https://www.youtube.com/watch?v=YeHHulHUF1w>
- Volkswagen Autoeuropa (2024f). Acidentes zero: Todos temos algo em comum episódio 2. Volkswagen Autoeuropa. https://www.youtube.com/watch?v=Uvg5X_nceTE&t=2s
- Volkswagen Autoeuropa (2024g). Acidentes zero: Todos temos algo em comum episódio 3. Volkswagen Autoeuropa. <https://www.youtube.com/watch?v=oPP2GUaiw2Q>
- Volkswagen Autoeuropa (2024g). Acidentes zero: Todos temos algo em comum episódio 3. Volkswagen Autoeuropa. <https://www.youtube.com/watch?v=oPP2GUaiw2Q>
- Volkswagen Autoeuropa (2024h). Eu trabalho na Volkswagen Autoeuropa, é óbvio que... Volkswagen Autoeuropa. https://www.youtube.com/watch?v=yNjsVC_fphg&t=3s
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-a). Imprensa. Volkswagen Autoeuropa. <https://www.volkswagenautoeuropa.pt/media/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-b). Organograma [sistema interno]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-c). Painel [backoffice do website]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-d). Segurança e saúde sempre em primeiro lugar. Volkswagen Autoeuropa. <https://www.volkswagenautoeuropa.pt/artigos/seguranca-e-saude-sempre-em-primeiro-lugar/>

- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-e). Acidentes ZERO. Volkswagen Autoeuropa.
<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/artigos/acidentes-zero/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-f). Pequenos gestos, grandes impactos. Volkswagen Palmela.
<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/artigos/pequenos-gestos-grandes-impactos/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-g). Os bastidores da segurança industrial no shutdown de Natal.
 Volkswagen Autoeuropa.
<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/artigos/os-bastidores-da-seguranca-industrial-no-shutdown-de-natal/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-h). Montagem vence o 3.º Prémio de Segurança Industrial.
 Volkswagen Autoeuropa.
<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/montagem-vence-o-3-o-premio-de-seguranca-industrial/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-i). Segurança, o instinto transversal e intemporal [backoffice da aplicação corporativa]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-j). Consulta aos colaboradores sobre SST [backoffice da aplicação corporativa]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-k). Liderança assegurada. Volkswagen Autoeuropa.
<https://www.volkswagenautoeuropa.pt/lideranca-assegurada/>
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-l). Dia da Saúde e Segurança no trabalho [backoffice da aplicação corporativa]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-m). Zero, o número certo [backoffice da aplicação corporativa].
 Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-n). Alteração temporária no percurso pedonal [backoffice da aplicação corporativa]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-o). Painel [backoffice da newsletter corporativa]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-p). E-app Volkswagen Autoeuropa. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-q). Intranet Volkswagen Autoeuropa. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-r). Painel [backoffice do website]. Volkswagen Autoeuropa
- Volkswagen Autoeuropa (n.d.-s). Televisores das áreas de produção. Volkswagen Autoeuropa
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), 75-84. <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.31>.

- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of public relations research*, 29(2-3), 73-89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California management review*, 29(2), 112-127. <https://doi.org/10.2307/41165243>
- Whitworth, B. (2006). Internal communication. In Gillis, T. (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals* (4^a ed., p.205-214). John Wiley & Sons
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Welch, M. (2011). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to organizational communication*. Creative Commons: Mountain View, CA, USA.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research - design and methods* (3^aed.). Sage Publications
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zhang, H., Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., Sharma, G., & Mitchell, A. A. (2002). Safety Culture: A Concept in Chaos?. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(15), 1404-1408. <https://doi.org/10.1177/154193120204601520>

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>

Anexos

Anexo I. Modelo de análise de dados

Objetivos	Metodologia	Instrumento de recolha de dados	Origem das variáveis	Variáveis	Perguntas	Descrição	Análise temática
1. Caracterizar os meios, conteúdos e principais mensagens de comunicação interna estratégica sobre segurança no trabalho utilizados no período de 8 de Janeiro de 2024 a 15 de Junho de 2024.		Análise documental (recolha de dados exploratórios)			x		
2. Compreender, do ponto de vista da gestão, qual a relevância dada à segurança no trabalho, qual o contributo das chefias intermédias para o sistema de saúde e segurança no trabalho, e qual o papel esperado da comunicação interna sobre segurança no trabalho na organização e nas chefias intermédias, em particular.		Entrevistas semi-estruturadas (recolha de dados exploratórios)				A construção destas perguntas, pelo seu caráter exploratório e de caracterização da realidade empírica, foram realizadas a partir dos próprios objetivos exploratórios, das necessidades de informação inerentes aos mesmos, e da literatura sobre a temática.	
3. Enquadrar o tema da segurança no trabalho nos objetivos da comunicação interna da Volkswagen Autoeuropa.	E S T U D O D E C A S O		O próprio meio de comunicação pode influenciar o efeito da mensagem e a satisfação com a comunicação (Lengel e Dahl, 1988; Welch, 2011; Veré e Špoljanec, 2020)	Satisfação com os meios de comunicação			P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, newsletter e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar? P.2. A utilização desses canais é agradável para si?
4. Aferir quais os meios de comunicação interna mais utilizados pelos entrevistados e o grau de satisfação com a utilização dos mesmos.			análise documental	familiaridade com os conteúdos lançados e preferências			P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere? P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória? P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO? P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê? P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha "Acidentes ZERO", e com a comunicação interna sobre segurança no geral? P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema? P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê? P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado? P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem aquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?
5. Avaliar o grau de familiaridade com os conteúdos lançados internamente sobre segurança no trabalho, e o grau de adequação da comunicação interna sobre segurança para as chefias intermédias da área de produção da Volkswagen Autoeuropa.	+ Q U A L I T A T I V A	Entrevistas estruturadas (recolha de dados primários)	Gillis (2006), Vecchie-Sadus e Griffiths (2004) Gillis (2006) Baron (2006), Grunig e Grunig, 2006) Entrevistas exploratórias / Gillis (2006)	significado / identificação utilidade e valor interesse/simetria papel do supervisor/team leader / utilidade e valor			P.12. Enquanto supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função? P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança? P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema? P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema? P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância do tema? P.17. A comunicação sobre segurança motivou-o de alguma maneira, em algum aspeto? P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança? P.19. Alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?
6. Aferir se, e de que maneira, as chefias intermédias da área de produção da Volkswagen Autoeuropa consideram que a comunicação interna sobre segurança no trabalho impactou fatores psicológicos e/ou comportamentos seus.			Cooper (1993a), citado por Cooper e Phillips (1995), Geller (2001), Zhang et al., 2002; Zhang et al. (2002)	Motivação Fatores psicológicos Fatores comportamentais			
7. Compreender se a comunicação interna, a partir de impactos nas chefias intermédias da área de produção, contribui para o reforço da cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa.		Triangulação de dados			x		

Anexo II. Modelo de consentimento informado

No âmbito da realização de um Relatório de Estágio do mestrado em Ciências da Comunicação, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, será investigada a comunicação interna sobre segurança no trabalho junto de chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa, através de uma metodologia qualitativa. A investigação será realizada pela mestranda Leonor Rodrigues Vilar, sob a orientação do professor doutor Nuno Goulart Brandão.

A investigação tem como principais objetivos:

1. Caracterizar os meios, conteúdos e principais mensagens de comunicação interna estratégica sobre segurança no trabalho utilizados no período de 8 de Janeiro de 2024 a 30 de Maio de 2024
2. Compreender, do ponto de vista da gestão, qual a relevância dada à segurança no trabalho, qual o contributo das chefias intermédias para o sistema de saúde e segurança no trabalho, e qual o papel esperado da comunicação interna sobre segurança no trabalho na organização e nas chefias intermédias, em particular
3. Enquadrar o tema da segurança no trabalho nos objetivos da comunicação interna da Volkswagen Autoeuropa
4. Aferir quais os meios de comunicação interna mais utilizados pelos entrevistados e o grau de satisfação com a utilização dos mesmos
5. Aferir o grau de familiaridade com os conteúdos lançados internamente sobre segurança no trabalho, o grau de satisfação com os mesmos e as preferências das chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa
6. Aferir se, e de que maneira, as chefias intermédias da área de Produção da Volkswagen Autoeuropa consideram que a comunicação interna sobre segurança no trabalho impactou as suas atitudes e/ou comportamentos face à temática
7. Compreender se a comunicação interna, a partir de impactos nas chefias intermédias da área de Produção, contribui para o reforço da cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa

Desta forma, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento. É-lhe pedido que responda com a maior honestidade possível.

As condições para a participação são:

- a) ocupar atualmente a posição de team leader/supervisor numa área de Produção da Volkswagen Autoeuropa;
- b) não estar atualmente a ser alvo de um processo disciplinar ou sob uma sanção disciplinar.

A investigadora deste projeto compromete-se a:

- Esclarecer eventuais dúvidas dos participantes sobre a participação no estudo;
- Identificar o entrevistado apenas pela sua função sem a indicação do seu nome.

A confidencialidade dos dados fornecidos em entrevista não pode ser garantida devido à obrigação de anexação das entrevistas ao relatório final.

O entrevistado permite:

- a gravação da entrevista em áudio;
- a utilização da entrevista na sua totalidade;
- a anexação da mesma ao Relatório de Estágio;
- a indicação da sua função na organização;
- que, no caso de ser detetada informação confidencial referente à Volkswagen Autoeuropa no conteúdo da entrevista, a mesma seja retirada da entrevista.

O Relatório de Estágio ficará disponível para consulta no Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa, podendo, ainda, ser utilizado em futuros estudos académicos.

Caso pretenda que lhe sejam enviados os principais resultados da investigação, indique por favor o seu e-mail: _____

Em caso de dúvida, contactar: s-lvilar@ucp.pt

Eu (nome) _____, colaborador da Volkswagen Autoeuropa, li e compreendi toda a informação prestada. Assim, declaro que aceito participar no estudo, que cumpro os requisitos de participação, e que estou ciente de que a minha participação é voluntária, pelo que assino o presente consentimento informado.

Nome completo legível do participante

Assinatura do participante _____

_____ (local), ___/___/_____ (data)

Assinatura do investigador _____

_____ (local), ___/___/_____ (data)

Anexo III. Análise documental

Título	Citações dos textos	Temas principais	Vídeo associado	Intervenientes em discurso direto	Intervenientes em discurso indireto
Gestão de topo em formação	“A Volkswagen Autoeuropa tem vindo a reforçar o seu compromisso com a segurança e saúde no trabalho com iniciativas práticas, uma delas, a integração da norma ISO 45001 nos processos de trabalho. Tal não é possível sem o envolvimento de toda a fábrica pelo que, a 19 de janeiro, os membros do conselho de gerência e a direção das áreas de negócios participaram numa formação sobre o papel da gestão na implementação desta norma.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-d)	<ul style="list-style-type: none"> O compromisso da gestão de topo para com o tema da segurança Informação sobre a norma ISO 45001 	x	x	x
ISO 45001 engloba segurança e saúde num único sistema de gestão	“À semelhança das normas de qualidade (ISO 9001), de ambiente (ISO 14001) e energia (ISO 50001), iremos introduzir a norma internacional do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-d)	<ul style="list-style-type: none"> Introdução da norma ISO 45001 Significado e importância da norma 	x	<ul style="list-style-type: none"> Diretor clínico Chefe do departamento de segurança industrial, serviços e conceitos estratégicos 	x
Política de segurança e saúde no trabalho revista	“A Volkswagen Autoeuropa publicou a atualização da política de segurança e saúde no trabalho.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-d)	<ul style="list-style-type: none"> Informação e acesso à política de segurança e saúde no trabalho 	x	x	x

Título	Citações dos textos	Temas principais	Vídeo associado	Intervenientes em discurso direto	Intervenientes em discurso indireto
Acidentes ZERO - Todos temos algo em comum	“Entre trabalho, tarefas domésticas, hobbies e família, muitas vezes parece que não há tempo para nada. Mas mesmo quando a vida nos mantém ocupados, todos temos algo em comum: a busca pela felicidade e pela segurança da nossa família. Quando chega a hora de ir trabalhar, o nosso objetivo é o mesmo: acidentes zero.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-e)	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento da campanha Acidentes ZERO 	<ul style="list-style-type: none"> Acidentes zero: Todos temos algo em comum episódios 1, 2 e 3 	<ul style="list-style-type: none"> Vários colaboradores, de várias áreas e níveis hierárquicos 	x
Os bastidores da segurança industrial no shutdown	“Nos períodos de shutdown, embora a produção pare, a Volkswagen Autoeuropa não cessa atividades. Estes são os momentos para a realização de obras e intervenções de manutenção nas áreas. Nesta circunstância, a execução dos projetos é assegurada, maioritariamente, por parceiros externos sendo que, apesar disso, se mantém a responsabilidade da nossa empresa em garantir os padrões de segurança e saúde no trabalho (SST).” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-g)	<ul style="list-style-type: none"> O que é necessário garantir, ao nível da segurança, durante as intervenções de manutenção das áreas realizadas por parceiros externos 	x	<ul style="list-style-type: none"> Chefe do departamento de segurança industrial, serviços e conceitos estratégicos 	x
Consulta aos colaboradores sobre SST	“O departamento de segurança industrial, da área de RH&O, irá realizar, até ao dia 29 de maio, uma ação de consulta a todos os colaboradores da Volkswagen Autoeuropa, sobre temas relacionados com a Segurança e Saúde no Trabalho (SST) da organização.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-j)	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação de uma consulta aos colaboradores da responsabilidade da área de Segurança Industrial 	x	1. x	x

Título	Citações dos textos	Temas principais	Vídeo associado	Intervenientes em discurso direto	Intervenientes em discurso indireto
Montagem vence 3. ^a edição de Prémio de Segurança Industrial	“Prémio de Segurança Industrial relativo ao ano de 2023 é entregue à área da Montagem na primeira reunião de 2024 com a Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-h)	<ul style="list-style-type: none"> • Prémio de segurança industrial interno 	<ul style="list-style-type: none"> • sim, sem título 	<ul style="list-style-type: none"> • chefe de departamento de produção da área da montagem • especialista de segurança industrial da área de recursos humanos e organização • diretor geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Team Leader da montagem
Segurança, o instinto transversal e intemporal	“A segurança na vida do ser humano é transversal, intemporal e integra o seu instinto. O medo, por exemplo, é uma reação que nos obriga a identificar possíveis situações de perigo. Foi esse instinto de autoproteção que permitiu que a espécie humana sobrevivesse até aos dias de hoje.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-i)	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança como instinto natural, e segurança no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • reencaminha para o segundo episódio da campanha Acidentes ZERO 	<ul style="list-style-type: none"> • Vários colaboradores, de várias áreas e níveis hierárquicos 	x
Liderança assegurada	“No decorrer de reestruturações nas equipas da área de RH&O, houve uma passagem de testemunho na equipa de segurança industrial. “ Volkswagen Autoeuropa (n.d.-k)	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de chefia da área de Segurança Industrial • Entrevista ao atual e ao anterior chefe de equipa 	x	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de divisão de conformidade, RH legal e sistemas • Chefe do departamento de segurança de fábrica e segurança industrial 	x

Título	Citações dos textos	Temas principais	Vídeo associado	Intervenientes em discurso direto	Intervenientes em discurso indireto
Dia da Saúde e Segurança no trabalho	“Ontem, celebrámos o dia da segurança e saúde no trabalho. Por isso, hoje e todos os dias, a Volkswagen Autoeuropa demonstra o seu compromisso com o bem-estar dos seus colaboradores, através dos próprios. Porque é óbvio que quem trabalha na Volkswagen Autoeuropa sabe que pode contar com um local de trabalho seguro.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-l).	<ul style="list-style-type: none"> • Dia da Saúde e Segurança no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Eu trabalho na Volkswagen Autoeuropa, é óbvio que... 	<ul style="list-style-type: none"> • especialista da área de prensas • fornecedor • operador da pintura • operadora da montagem • dois operadores das carroçarias • estagiária de comunicação • estagiária de marketing • especialista do departamento de comunicação e relações governamentais • especialista de segurança industrial da área de recursos humanos e organização 	x
Zero, o número certo	“Somos todos diferentes, mas temos algo em comum: 100% dos inquiridos concordam que zero é o número certo de acidentes por dia que deve existir na nossa empresa.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-m)	<ul style="list-style-type: none"> • Texto alusivo a resultados de uma dinâmica online, realizada no âmbito do lançamento da campanha Acidentes ZERO. 	<ul style="list-style-type: none"> • reencaminha para o segundo episódio da campanha Acidentes ZERO 	<ul style="list-style-type: none"> • Vários colaboradores, de várias áreas e níveis hierárquicos 	x

Título	Citações dos textos	Temas principais	Vídeo associado	Intervenientes em discurso direto	Intervenientes em discurso indireto
Pequenos gestos, grandes impactos	“Numa empresa tão dinâmica quanto a nossa, os objetivos no âmbito da segurança e saúde no trabalho são alcançados , também, com pequenos gestos transformadores. Cada um, por menor que pareça, contribui para a melhoria das condições de realização do trabalho. Aqui, destacamos medidas simples e impactantes que, em conjunto, nos aproximam do nosso objetivo: acidentes zero.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-f)	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas tomadas para a diminuição de riscos na produção 	x	<ul style="list-style-type: none"> • especialista de SI para a pintura • especialista de SI para a montagem 	<ul style="list-style-type: none"> • especialista de SI para a montagem • responsável pela organização e limpeza da montagem
Alteração temporária no percurso pedonal	“Numa empresa tão dinâmica quanto a nossa, os objetivos no âmbito da segurança e saúde no trabalho são alcançados , também, com pequenos gestos transformadores. Cada um, por menor que pareça, contribui para a melhoria das condições de realização do trabalho. Aqui, destacamos medidas simples e impactantes que, em conjunto, nos aproximam do nosso objetivo: acidentes zero.” Volkswagen Autoeuropa (n.d.-f)	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas tomadas para a diminuição de riscos na produção 	x	x	x

Anexo IV. Entrevista à Direção de RH&O

P.1. Qual a relação entre a área de Recursos Humanos e a área de segurança no trabalho?

R.1. Primeiramente, a segurança no trabalho faz parte da área de recursos humanos. Não tem de ser necessariamente assim, mas no caso da Volkswagen Autoeuropa é. É uma função que está integrada na segurança em geral, segurança de fábrica, bombeiros e segurança industrial. Mas cabe ressaltar que a segurança no trabalho não se gera na segurança industrial. São vários os protagonistas que têm um *role* na segurança industrial. A segurança industrial seria um pouco um vigilante da segurança em geral na fábrica, e especialmente, na segurança de processos e na segurança das instalações. Fora isso, para a segurança numa fábrica como a Volkswagen Autoeuropa, existem vários protagonistas. Primeiro são as pessoas, por si. Os indivíduos são pessoas que dentro da profissão têm uma capacitação quanto ao tema “segurança”. Um electricista, ele sabe o que deve e não deve fazer, quais os materiais de proteção que deve utilizar, coisas que não deve fazer. Mesmo uma pessoa que trabalha na manutenção de uma fábrica, um mecânico, tem uma formação, dentro da sua formação profissional, de segurança. Depois existem outros protagonistas, que são o Lean Center, que é a zona de capacitação (formação), que é mais mais uma capacitação de processo fora da segurança da profissão; existe uma segurança relacionada com os processos da fábrica que um electricista não sabe necessariamente quais são os processos ou as instalações que existem na Volkswagen Autoeuropa. Então, existe algo que significa formação em processo que normalmente faz o Lean Center ou uma entidade de capacitação. Automóveis elétricos, por exemplo. Um profissional mecânico não necessariamente, na sua profissão ou até hoje, não tinha, ou até há pouco não tinha, a formação sobre baterias de alta voltagem, porque os automóveis as não tinham, mas no futuro vão ter. Então, nós temos de formar, dentro da formação, as pessoas quanto a isso. Então, existem os centros de capacitação, os indivíduos em si, e a engenharia industrial que observa os processos e, em geral, é responsável pelos processos e instalações. Mas há outros intervenientes também na segurança. Os bombeiros, por exemplo, tudo o que tem a ver com segurança e incêndios, etcetera, verificam as instalações, os extintores de incêndio. Existem vários protagonistas quanto à segurança numa fábrica. Então aqui há que distinguir quem tem que *role*. A segurança não é um tema relacionado a uma entidade, ou uma pessoa.

P.1.2. Consegues fazer a distinção entre a segurança no trabalho e a segurança industrial, que indicaste no início?

R.2. Sim. Como disse, a segurança industrial é orientada para o processo de produção e as instalações. Eles são o vigilante do processo de segurança numa entidade. Vigilante e, eu diria, investigador também. Porque se acontece um acidente a segurança industrial normalmente é a entidade que investiga primeiro. Pode ser com outras entidades, pode ser com os bombeiros, pode ser com a Comissão de Trabalhadores, pode ser com entidades externas, no caso em que o acidente seja muito grave, e seja envolvida a polícia, ou entidades assim mais importantes. Mas em geral, quando alguém tropeça aqui na rua, e declara isso um acidente de trabalho, é a segurança industrial que vai averiguar se a pessoa tropeçou: ou porque não tinha sapatos adequados, ou porque o terreno não estava adequado ou simplesmente porque a pessoa não tinha condições de andar na rua. É o que investiga, que vê se estava tudo devidamente sinalizado. Essa é a segurança industrial. A segurança no trabalho abrange um aspeto muito mais completo. É um termo macro para toda a segurança. É o que eu disse antes, que a segurança no trabalho envolve muito mais que a segurança industrial. No nosso caso da Volkswagen Autoeuropa, a segurança no trabalho envolve a pessoa em si. Porquê: você ao chegar à Volkswagen Autoeuropa tem uma formação de segurança. Então, aspetos de como se deve comportar numa situação de incêndio, um alarme, instruem-te que todos se reúnem fora, os lugares são indicados, tudo isso. Isto faz parte da segurança no trabalho. Mas a segurança é contigo. Tu, como profissional mecatrónico, vais aprender a utilizar uma chave e material de segurança. Quem o verifica é a segurança industrial mas a segurança está contigo porque tu estás formado de como utilizas sapatos de segurança, porque se uma coisa pesada cair no teu pé estão protegidos, e deves utilizar o material de segurança adequado quando entras numa fábrica. Então, a segurança no trabalho é um termo muito geral enquanto que a segurança industrial é mais uma entidade.

P.2. Qual a relevância da temática da segurança no trabalho para a Volkswagen Autoeuropa?

R.2. A relevância é muito alta, é muito importante. E isso tem várias razões. Primeiro, porque um fundamento que nós temos de assegurar no entorno laboral é um processo seguro. Quando vamos trabalhar com químicos perigosos, na pintura, por exemplo, nós vamos

equipar as pessoas adequadamente para que o possam fazer sem dano. Porque, senão, as pessoas não trabalhariam. Não estamos em África, numa mina de cobalto, onde as pessoas trabalham sem proteção o dia todo. Estamos num país bastante regulamentado em que o entorno laboral tem que estar seguro. E os protagonistas já comentamos. Então, para a Volkswagen Autoeuropa, a segurança no trabalho tem um aspeto muito fundamental. E o Governo assegura que seja assim, porque há outros vigilantes externos, coimas que se aplicam, em caso de não cumprimento de leis, inclusive podem ter aspetos criminais se não devidamente assegurados. Temos a Comissão de Trabalhadores como vigilante dos processos industriais. Estamos a viver numa sociedade em que a segurança no trabalho é um tema bastante importante. Há muitas entidades não só internas, aquelas que já mencionamos, mas externas também. Há regras que têm de ser cumpridas no âmbito de *compliance*, no dia a dia de trabalho de uma pessoa. E isso é válido para qualquer pessoa. De acordo com o risco associado a uma profissão ou uma função, evidentemente as normas que se aplicam são mais fundamentais. No nosso caso aqui, as normas de segurança são conhecimentos bastante, eu diria, óbvios. As pessoas não têm de ser formadas, são de fácil e rápido entendimento. Todos aqueles sinais luminosos indicam o caminho para sair em caso de incêndio. Nós, mesmo não tendo muita formação, somos informados, mas quando se trata de um electricista é algo mais complicado. Nós não nos atreveríamos a trabalhar numa situação de alta voltagem sem ter formação adequada.

P.3. Quais os comportamentos que as chefias intermédias da área de Produção (*Team Leaders*, Supervisores e chefes de departamento) podem adotar para o alcance dos principais objetivos da segurança no trabalho aqui, na Volkswagen Autoeuropa?

R.3. As chefias têm um envolvimento reduzido mas não inexistente no desenho do processo de trabalho. As chefias são envolvidas, mais ou menos, quando o processo de trabalho é desenvolvido. Não são elas que definem, são engenheiros de planeamento, são as pessoas que desenvolvem o produto, são as pessoas que decidem os materiais químicos a utilizar na pintura. Isso não é a chefia. Não é o Supervisor, nem o *Team Leader*, e muitas vezes nem o manager responsável da área. Isto são processos de produção definidos dentro do nosso grupo e a chefia, o *Team Leader*, o Supervisor e o manager são responsáveis pela aplicação adequada desses processos. Eles são as primeiras pessoas que percebem quando um processo não é feito adequadamente, quando a pessoa não utiliza luvas de proteção, ou não utiliza óculos, ou não está equipada devidamente. E mesmo quando na matriz de conhecimentos um

conhecimento falta, alguém se auto-declara médico ou enfermeiro e começa a tratar pessoas no departamento médico. Quem define isso, se é capaz ou não, é o Diretor clínico. Eu, de imediato, não podia verificar se alguém é médico ou não. Mas o Diretor clínico sabe de imediato se alguém sabe exercer a profissão ou não. Eu só posso confiar num documento, que pode ser falso, não sei. Então, a chefia é que observa o processo e verifica se os critérios de segurança estão assegurados. Eles não desenham o processo. Quer dizer, parcialmente, depende da chefia. Em alguns departamentos, é um mau exemplo, porque de facto o Diretor clínico teria um certo nível dentro da sua profissão de definir a aplicação do processo. Ele pode definir a que ritmo vamos vacinar. Se o doutor disser, assim será. Porque ele é a pessoa capacitada para isso. Então, a chefia tem a observação do processo, a vigilância, é primeiro nível, e depois é o *partner* de interação com a segurança industrial. E diz “aqui temos uma situação que é bastante crítica”. A segurança industrial na nossa organização é distribuída por zonas. Os nossos quatro engenheiros de segurança industrial, temos designados ao body e prensas, pintura e montagem e ao resto da fábrica, logística, etc. Então estas pessoas conhecem bastante bem as naves e os processos de trabalho. Mas o primeiro contacto normalmente é a chefia. A chefia diz “aqui acontece algo muito estranho”. Eles indicam e dizem “temos de verificar isto”. A chefia seria mais o primeiro nível de vigilância do processo quanto ao comportamento das pessoas, ao conhecimento das pessoas, quanto ao cumprimento do processo. Um dos clássicos acidentes de trabalho é simplesmente não cumprir com os processos desenhados. Você vê, quando passa pela montagem, que as pessoas saem do caminho indicado. Há o caminho indicado, onde as pessoas se podem mover, e as pessoas simplesmente cortam caminho, e começam a passar pelas carroçarias. Todos são ensinados que não o deviam fazer, ou que só o deveriam fazer em certas circunstâncias. Mas as pessoas esquecem-se. Aí, o manager, é o primeiro que diz “isto não deve acontecer”.

P.4. Do seu ponto de vista, em que etapa de maturidade está a cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa?

R.4. Comparado com outras empresas, normalmente é relativamente alta. Porque as pessoas são muito experientes. Cresceram com a Volkswagen Autoeuropa, adotaram alguns vícios, existem esses vícios, mas comparado com o conhecimento em geral esses vícios são relativamente pequenos. Um vício seria a passagem aqui pelo LOZ, por exemplo, onde a passagem de pedestres é proibida, quando temos de passar pelo LOZ para ir para a

montagem. Não deviam, não porque há um segredo, mas porque aí transitam caminhões, estão caixas, é pouco visível, não há muita luz. Então, é uma zona onde a transição de pedestres é perigosa e tem de ser limitada às pessoas que realmente necessitam lá estar. E isso é um vício, as pessoas gostam de passar porque corta 2 minutos e não consideram isso um perigo. Existem esses vícios, sim, mas comparado com o conhecimento em geral, todos sabem o que devem saber. As regras de segurança são bem conhecidas, a sinalização é boa, o equipamento é bom, os processos são validados a nível multinacional. Quase não existem processos muito específicos da Volkswagen Autoeuropa que não estejam implementados em outras fábricas também. Então há um princípio de muitos olhos sobre os processos. Isso mostra alguma maturidade com os processos de segurança. Comparado com pequenas e médias empresas que teriam dificuldade de simplesmente adquirir o *know-how*. Algumas empresas têm um papelzinho a dizer “cuidado” ou como comportar-se em caso de acidente ou de incêndio. Mas nós fazemos com regularidade exercícios de prevenção, porque são obrigatórios, mas aqui é verificável, somos grandes e com uma dimensão que temos muita observação em geral. Empresas pequenas não têm isso. A nossa cozinha tem um certo nível de higiene, por ser controlada, que provavelmente não encontrará em pequenas tascas. Não digo que sejam más, mas simplesmente quem verifica depende aí muito do protagonista em si, da pessoa que dirige a operação. E aqui, é vigiado com uma frequência muito alta.

P.5. Do seu ponto de vista, de que forma as chefias intermédias da área de Produção podem auxiliar a implementação / reforço da cultura de segurança?

R.5. Primeiramente na aplicação das regras. Isto é um ponto essencial. Mas nós temos alguns programas que o sustentam. Aquele prémio de segurança, que damos uma vez por ano, há três anos, ajuda muito porque motiva as chefias, porque é um prémio. As pessoas adoram fazer competições, como no futebol, todos querem ganhar. Na aplicação desse prémio são verificados os conhecimentos que as pessoas têm, a quantidade de acidentes, material disponível, todos os aspetos de segurança são parte da avaliação. E as chefias transmitem essa competição às suas áreas, “nós temos de ser melhores que aqueles nos indicadores de segurança”. Então as chefias aqui motivam as pessoas de uma forma positiva. Sancionar quando alguém não cumpre uma regra não é muito motivador. Motivar é de forma positiva, estar numa competição, querer ganhar, ser melhor. Então aqui as chefias têm um *role* que vai mais além do controlo de que todos utilizem um capacete. E não “vocês têm de usar capacete e quem não usar terá uma medida disciplinar e será sancionado”. Outra coisa é, “este mês

usámos todos capacetes, muito bom, estamos a 100%, somos os líderes da nossa competição”. Aqui as chefias têm um *role* mais além do controlo. O valor que devia ter às vezes não tem porque outras coisas dominam o dia a dia.

P.6. Do seu ponto de vista, considera que a comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos nas chefias intermédias da área de Produção? Porquê?

R.6. Sim. Um bom exemplo acabamos de falar, essa competição é um bom exemplo. Porque quem queremos tocar primeiro são as chefias. Porque a organização desse prémio de segurança é por unidades de produção da Volkswagen Autoeuropa, montagem, pintura, prensas, UNCC, carroçarias, são essas 5 unidades que competem. Então as chefias aqui são primeiro *target* da informação. A mesma coisa multiplicado, quando se fala de acidentes, os acidentes graves são informados, o que aconteceu, porque é que aconteceu, se existe uma medida de prevenção adequada ou se é simplesmente porque estamos interagindo com seres humanos, e os seres humanos às vezes realmente não cumprem as regras. Então, sim.

P.7. Do seu ponto de vista, considera que a comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos nas atitudes e comportamentos das chefias intermédias da área de Produção face ao tema da segurança no trabalho? Porquê?

R.7. Sim, claro. Não só pode, mas tem. Isso não é uma condicionante. A informação sobre segurança no trabalho em geral é muito fundamental porque no dia a dia da fábrica nós temos situações de conflito, entre produtividade e segurança no trabalho. Posso simplesmente incrementar o nível de produção e permitir que os camiões andassem, não a 30, mas a 80km/h. Então eu tenho de deixar muito claro na minha comunicação que isto não é só não permitido como é um risco para a saúde e segurança no trabalho. Então, ao declarar isto constantemente, os excessos, os exageros, os não cumprimentos, podem significar um risco de trabalho e que eu valorizo a saúde do trabalhador e a proteção. Porque se não fosse eu estaria exercendo ao máximo, muitas vezes à custa do trabalhador. Porquê investir em equipamentos de proteção? Quem quiser que suba ao telhado. Mas se eu vejo alguém a subir ao telhado, eu aviso que tem de pôr equipamento de segurança. Se ele não tiver equipamento de segurança, eu faço com que ele desça do telhado. Eu, na comunicação que eu faço, em geral, pessoal, ou na comunicação de fábrica, eu valorizo a segurança, eu ponho a segurança

ao mesmo nível da produtividade, da confraternização, ou inclusive mais acima, dependendo da situação em que estamos. Podemos dizer “nós queremos ser a fábrica mais produtiva, uma fábrica descarbonizada e queremos ser a fábrica com menores níveis de acidentes”. E eu, comunicando isto, eu dou um valor a isso. Expresso a minha vontade de manter os acidentes baixos.

Anexo V. Entrevista à Direção de Produção

P.1. Qual a relação entre a área de Produção e a área de segurança no trabalho?

R.1. A área de segurança no trabalho, aquilo que faz para a produção é ajudar-nos na investigação, na deteção de riscos para que se implementem soluções para resolver esses problemas. Na gestão de estatística dos acidentes, portanto, todo esse tipo de dados são tratados pela área de segurança no trabalho. Mas obviamente os responsáveis e os promotores de segurança, somos obviamente nós.

P.2. Qual a relevância da temática da segurança no trabalho para a Produção na Volkswagen Autoeuropa?

R.2. Eu costumo resumir isso com a simples frase, que é assim: “como é que gostarias que uma área de Produção de uma empresa tratasse os funcionários, no tema segurança, se um dos funcionários fosse o teu filho?”. Acho que é só isso que tem de espelhar aquilo que é a nossa responsabilidade, aquilo que é a segurança na Produção.

P.3. Quais os comportamentos que as chefias intermédias da área de Produção (team leaders, supervisores e chefes de departamento) podem adotar para reduzir a sinistralidade e promover a segurança no trabalho?

R.3. Deteção de risco, ou seja, deteção de incidentes. Aquilo que se chamam incidentes. Existem estudos que mostram que, por uma quantidade de incidentes, irá acontecer um acidente. Por uma série de quantidade de acidentes não graves, acontecerá um grave. Há uma escala de evolução, há estudos para isso. Portanto, o importante, é nós... Eu diria que há duas coisas importantes: é nós contabilizarmos os incidentes, ou os quase acidentes, porque estatisticamente, ao fim de x incidentes, vai haver um acidente, e tirar esses riscos. Não é pelo facto de ter um cabo no chão, que não gerou nenhum acidente, mas alguém tocou com o pé, isso é um incidente. Se alguém tropeçar nesse cabo e cair, isso é um acidente. Mas obviamente que a probabilidade de, se esse cabo estiver no chão, de ter um acidente, é grande. E as chefias intermédias têm essa responsabilidade, de olhar e perceber que é um potencial risco, e eliminar esse potencial risco. Este é um ponto, o segundo ponto é: é preciso falar do assunto. A grande mudança que nós fizemos foi, o mesmo peso que se dá ao *output*

de produção nas reuniões às 9h da manhã, desde 2023, é o mesmo peso que se dá a discutir todos os acidentes que aconteceram no dia anterior, ou incidentes, sejam eles no caminho para a fábrica ou dentro da fábrica, de colaboradores nossos e de fornecedores conforme a nova norma ISO.

P.4. Do seu ponto de vista, em que etapa de maturidade está a cultura de segurança da Volkswagen Autoeuropa?

R.4. Os resultados de segurança são bons, portanto, o facto de nós termos uma estrutura preparada para resolver e atuar no tema “segurança”, nós estamos sempre numa etapa que não é aquela que nós queremos porque isso... só estamos satisfeitos quando tivermos realmente um ano sem acidentes. A gente pode dizer “é utópico”. Pode ser utópico. É impossível? Não, não há impossíveis, e, portanto, eu diria, que sob o ponto de vista comparativo com outras indústrias em Portugal estamos bem, mas nunca suficientemente bem para aquilo que é a nossa ambição, de ter acidentes zero. E aqui eu gostaria de lembrar a outra frase que eu disse há pouco que é igual: a gente nem com um pequeno acidente gostava de receber o nosso filho em casa depois de um dia de trabalho, em qualquer empresa que ele trabalhasse.

P.5. Do seu ponto de vista, de que forma as chefias intermédias da área de produção podem auxiliar o reforço da cultura de segurança?

R.5. Falando no assunto. Falando no assunto nas reuniões de comunicação, nas reuniões de 10 minutos que se fazem nas linhas todos os turnos. Falar do assunto. Quanto mais se falar do assunto mais fácil é as pessoas perceberem que isso é relevante, e perceberem que não acontece só aos outros, também acontece à gente se a gente não tomar cuidado. E portanto, aquela estratégia que nós adotamos já o ano passado em preparar uma campanha forte de comunicação nos nossos meios oficiais não só aí se fala de acidentes, nas reuniões operacionais fala-se de acidentes, e o tema “segurança” tem de ser uma constante, para que as pessoas percebam que isso é relevante. Aquilo que os chefes não falam, não é relevante. E, portanto, temos de ser nós a dar o exemplo. E isso começa por nós irmos para as linhas com sapatos de segurança, não é ir com sapatos desadequados para a linha porque aqui estamos a falar do ambiente industrial, nós temos a obrigação de dar o exemplo. E portanto, deve-se falar do assunto, deve-se usar os equipamentos de segurança, por menos risco que nós

achemos que estamos a correr. Mas toda a gente está a olhar para nós e portanto todos nós temos que usar os EPIs de segurança, para dar o exemplo.

P.6. Do seu ponto de vista, considera que a comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos nas chefias intermédias da área de Produção?

R.6. Sim, absolutamente, aliás a ideia é ter um impacto positivo em toda a organização, não só nas chefias, como nos nossos colaboradores que estão nas linhas. A ideia não é ter alvos separados em termos de comunicação. Tem que ser um tema do *daily business* da fábrica como é o *output* das linhas de produção. Toda a gente sabe quantos carros é que fez ao final do dia e, portanto, a mesma importância tem de se dar ao tema “segurança”. Eu lembro que, num sistema de gestão com filosofia de TPM a base de toda a pirâmide é a segurança, e é por aí que se começa toda a gestão de TPM. Portanto segurança tem que ser o bem maior da organização. E, portanto, para isso, é preciso falar, tratar, mas ser um tema atual. Não é um tema da área de segurança, não é um tema dos recursos humanos, é um tema da Produção.

P.7. Do seu ponto de vista, considera que a comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos nas atitudes e comportamentos das chefias intermédias da área de Produção face ao tema da segurança no trabalho? Porquê? Portanto aqui, a especificidade é nos impactos desta comunicação sobre este assunto na forma como as chefias se sentem face ao tema ou comportamentos.

R.7. Mas eu não consigo conceber uma separação do público alvo. Não consigo conceber isso. Não há comunicação para um público alvo específico. Nas nossas reuniões de comunicação mensal com os managers e com os Supervisores nós também falamos de segurança. Na reunião diária, falamos de segurança. Nas reuniões de 10 minutos, falamos de segurança. Ou seja, o público alvo é a população da Volkswagen Autoeuropa. Mesmo o colega das finanças que vem à linha uma vez por ano. A comunicação tem de ser abrangente e não tem que ser dedicada a um público alvo.

P.7.1. Aqui talvez seja importante esclarecer que as perguntas são específicas por causa do foco do trabalho académico que, no caso, vai-se focar apenas nas chefias intermédias. Daí as questões estarem a ser só para este público alvo. Por isso, se tiver alguma ideia de algum impacto específico para este público alvo, conseguia partilhar?

R.7.1. Não, eu não consigo separar esse tipo de impacto, seja do público, separar por hierarquias dentro da Produção, ou em qualquer outra área da fábrica. Qualquer área da fábrica só pode entrar nas áreas de produção, por exemplo, com os EPIs de segurança. Isso não é válido só para as pessoas da Produção. Quem trabalha na Volkswagen Autoeuropa trabalha no ambiente industrial, e portanto, tem que usar e as minhas pessoas estão instruídas para interpelar as pessoas que entram nas áreas de produção e que eventualmente não usem sapatos de segurança. Porque é nossa responsabilidade que isso aconteça até por questão de exemplo com os outros. E portanto como nós não somos a Google, nem somos a Microsoft, em que os *bytes* não nos aleijam, aqui aleijam, e pode ser grave.

P.8. Sem considerar um público específico: acha que a comunicação interna sobre o assunto da segurança no trabalho, pode ter alguns impactos nas atitudes e comportamentos do público em geral?

R.8. Pode, sem dúvida, eu acho que sim, quando nós lançamos a campanha Acidentes ZERO foi exatamente com essa ideia. Porque se nós mostrarmos as nossas estatísticas de acidentes, comparativas com outras fábricas do grupo e outras indústrias em Portugal vamos chegar à conclusão que estamos muito bem e esse é o caminho para não fazermos nada. Portanto essa ideia de não fazermos nada é uma ideia completamente errada e que nós não os podemos satisfazer com esse facto. Ou seja, não é porque as nossas estatísticas estão boas que a gente gostaria que o nosso filho chegasse a casa acidentado e a gente diga “não, esta empresa é ótima porque o meu filho perdeu um pé, mas a estatística é boa”. Portanto se pensarmos dessa maneira a gente consegue chegar rapidamente à conclusão que o objetivo é sempre ter zero acidentes. E pensarmos sempre que acontece connosco e não com os outros. E, portanto, não nos podemos satisfazer a termos melhores resultados que os outros, porque senão é o primeiro passo para termos um problema grave, sobretudo neste assunto que tem a ver com a segurança.

Anexo VI. Entrevista à Direção do departamento de CRG

P.1. Qual é a relação entre os principais objetivos da comunicação interna aqui, na Volkswagen Autoeuropa, e a comunicação sobre segurança no trabalho?

R.1. A primeira coisa que nós temos de ter em mente é o seguinte: o nosso público mais importante é o público interno, seja para o que for. Seja para comunicação interna, seja para comunicação externa, ... Daí nós termos sempre a preocupação de antes que se saiba o que quer que seja lá fora, que o nosso público interno seja o primeiro a ser informado sobre o que quer que seja. No caso particular dos temas de segurança, que lhes são particularmente caros, a relevância é total. Ou seja, devemos encarar a comunicação, ou tudo o que tem a ver com Acidentes ZERO, com a campanha, ou com a questão dos acidentes de trabalho e da segurança como absolutamente prioritária. A questão é se as pessoas a entendem e a percebem como prioritária. Portanto, a tua pergunta é “Qual é que é a importância que ela tem no contexto da comunicação interna e da prioridade que damos à comunicação para o nosso público interno?”. Isso é total. A minha dúvida às vezes é se as pessoas percebem, se as pessoas entendem aquilo que lhes está a ser dito, que lhes está a ser comunicado, que lhes está a ser transmitido. Podes-me dizer “mas isso então, se calhar não é um problema do recetor, é um problema do emissor”. Também pode ser, e daí nós termos já... Não é a primeira, nem a segunda vez, que fazemos campanhas de comunicação sobre segurança e tentamos afinar. Já fizemos um modelo mais brincalhão, um modelo mais sério, agora fizemos um modelo mais janota, mais interessante, mais curioso, se quiseres. E eu mesmo assim tenho dúvidas se as pessoas realmente entendem e realmente percebem. Isto porquê? Porque eu vejo todos os dias, na reunião da manhã, das 9h, nós vemos o relatório dos incidentes e dos acidentes que acontecem, e ainda continuamos a ter. E às vezes há acidentes que são tão evitáveis que basta as pessoas terem atenção, e basta as pessoas terem atenção àquilo que comunicamos. Portanto, respondendo à tua pergunta, a prioridade é total, pelo bem estar das nossas pessoas. A minha dúvida está se as pessoas entendem aquilo que lhes está a ser dito e, aí o *gap*, o intervalo de não compreensão tanto pode ser do emissor como do recetor e, por isso mesmo, nós tentamos sempre afinar a mensagem para ver se conseguimos chegar ao recetor de maneira a que ele perceba que pequenos atos têm importância, que pequenos atos podem ser evitáveis, e se nós evitarmos os pequenos atos os grandes vêm por arrasto.

P.2. Quais é que são os impactos desejados ao comunicar-se sobre o tema da segurança no trabalho, aqui na empresa?

R.2. Desejado é acidentes zero. Daí a própria campanha que nós lançamos recentemente, que se chama “Acidentes ZERO”. Zero é o objetivo que nos propomos quando lançamos uma campanha. Mais do que o lançar de uma campanha, quando temos um programa de prevenção e de redução de acidentes de trabalho o objetivo tem que ser 0. Nem 10, nem 20, nem 30, é 0. Porque só com 0 é que nós conseguimos preservar a saúde e o bem estar dos nossos colaboradores. Portanto o objetivo é sempre 0. Lá está, se partes de uma base alta, e nós não temos uma base alta. Se partes de uma base alta para 0, tu tens sempre de fazer um caminho de aproximação a esse... não consegues fazer um gráfico em que tens 3 e dois dias depois tens 0. Eu não tenho na cabeça qual é que é o número de acidentes por ano que nós temos. O objetivo de uma campanha em comunicação tem de ser sempre o da sensibilização. Uma campanha de comunicação sobre determinado tema, seja qual for, por si só, nunca funciona. A única coisa que faz é alertar para uma determinada circunstância, um determinado tema, um determinado produto, um determinado evento, ou o que quer que seja. E quão mais eficaz for, junto do recetor, melhor ou de forma mais positiva esse recetor vai reagir ao estímulo e vai ficar mais atento àquilo que o rodeia. No caso específico de uma campanha de segurança, é precisamente aquilo que o rodeia. Ou seja, quanto melhor for a campanha, melhor nós conseguimos fazer com que os neuroreceptores dos nossos receptores sejam estimulados de uma forma que os alerte para aquilo que os rodeia do ponto de vista da segurança. E aí, reduzir a probabilidade de haver problemas. Aí, como eu disse do 30 para o 0, é um caminho que se faz, não é um caminho em que se carregue num botão e que de um dia para o outro isso passa, senão seria bastante fácil, e não é o caso. No entanto o objetivo é 0, tem de ser a preservação da vida humana e a preservação do bem estar dos nossos colaboradores. Esse é o objetivo. Não pode ser outro, não pode ser “vamos tentar reduzir para 10, e depois logo se vê”. Não, tem de ser um objetivo logo ambicioso e puxar sempre por esse objetivo, senão vais andar sempre assim “está 10, está bom”, ou “está dentro da prática”. Tem de ser 0.

P.3. Que públicos específicos é que se pretende alcançar na comunicação sobre segurança no trabalho?

R.3. Os que estão mais expostos aos riscos de segurança, e são indubitavelmente as pessoas da Produção. Os indiretos também estão, ou seja, quem está no escritório pode dar uma queda, pode ter uma entorse, vai subir uma escada e cai, isso é perfeitamente plausível e é também um assunto para o qual nós temos de estar atentos. No entanto, se fizermos um rácio entre exposição ou probabilidade de acidente, é normal que as pessoas que estão na Produção tenham uma maior probabilidade de acidente de trabalho do que quem está no escritório. Porquê? Porque estão mais expostos. O ambiente na linha é mais propenso a que ocorram acidentes de trabalho do que o ambiente numa área indireta, no escritório. Portanto, o foco principal, naturalmente, numa perspetiva geral são todos os trabalhadores da Volkswagen Autoeuropa, inclusivamente, numa lógica de prevenção e de criar atenção para o tema, os fornecedores que trabalham diariamente na fábrica, mas não nos podemos esquecer que temos de ter um enfoque especial em quem trabalha todos os dias na linha porque, lá está, o ambiente da linha é mais propenso a que surjam ou aconteçam acidentes de trabalho.

P.4. Quais é que são as principais mensagens que se pretendem transmitir nas comunicações sobre segurança no trabalho?

R.4. Tipicamente, tu tens dois tipos de abordagem nas comunicações de segurança. E, agora, extrapolando um bocadinho daquilo que é a campanha que nós lançamos recentemente, aquilo que têm sido as nossas campanhas. E tu podes ir por três vertentes: pelo choque, em que tu mostras imagens sanguinolentas de pessoas desfeitas e dizes “se não queres que isto aconteça, faz isto”, o que é sempre um bocadinho, ... É muito dramático e a reação das pessoas muitas vezes é uma reação de repulsa. Em alguns ambientes poderá funcionar pelo choque, aqui não creio que seja o caso. Pode-se também ter uma abordagem mais institucional, diria eu, em que mais impositiva, mais imperativa “não faças isto, porque senão acontece-te aquilo”, aquela coisa muito comercial, muito anos 90, em que muitas vezes, porque nós somos um ambiente predominantemente masculino, com uma faixa etária elevada, o que significa que há muita gente da geração dos anos 90, portanto, esse tipo de linguagem ressoa de alguma maneira. No entanto, nós não nos podemos esquecer que temos cada vez mais, desde 2017, temos pessoas mais novas, a quem esse tipo de mensagens, na realidade, não ecoam assim tão bem. Ou então temos uma perspetiva um bocadinho mais adaptada aos tempos em que estamos, que passa pela sensibilização para o facto, e não pela imposição da punição. Ou seja, tens vertentes em que passas pelo choque e pelo horror, digamos assim, em que passas depois pela imposição marcial, “faz, senão levas na cabeça”, e

depois corta para aquela que me parece que é mais inteligente e que, especialmente a longo prazo é mais duradoura e tem mais margem de progressão, que é da sensibilização para o tema, sensibilização para as consequências que podes ter se não fizeres isso como deve ser. Isto, feito de uma forma que tem de ser pedagógica. As outras duas esgotam-se. Não podes estar sempre com imagens de horror e desgraça, porque às tantas perde a credibilidade. Da mesma maneira que não podes estar sempre com mensagens marciais e imperativas, as pessoas cansam-se que lhes digam o que é que têm de fazer, ou que são “totós”, porque não fazem. O facto de conseguires ir sensibilizando as pessoas, mostrando com exemplos, recorrendo a exemplos que fogem da lógica da fábrica para incorporá-los numa lógica de fábrica, e mostrar-lhes que têm de utilizar equipamentos de segurança, que foi exatamente o que fizemos. Aquela história do “É óbvio que”, que é uma coisa do TikTok, tem mais margem de progressão e tem mais tempo de vida. Eu consigo sempre ir criando conteúdos novos e fórmulas diferentes de ir abordando o tema, do que as outras duas. Portanto, na minha perspetiva, a maneira como nós temos que chegar às pessoas, de uma forma duradoura, de uma forma continuada no tempo, e de uma forma interessante, que lhes prenda a atenção e que eles não digam “lá vêm eles outra vez com a mesma coisa” é através de uma abordagem de sensibilização inteligente, de uma abordagem que emule aquilo que os sensibiliza ou que os toca enquanto cidadãos e transportar para aqui, assim.

P.5. Se existirem, quais são as maiores dificuldades em alcançar os objetivos desejados na comunicação sobre segurança no trabalho?

R.5. Os maiores obstáculos são nitidamente os comportamentos das pessoas. Ou seja, a tua incapacidade enquanto fábrica, enquanto departamento de segurança alicerçado numa campanha ou no que quer que seja, não conseguires mudar os comportamentos das pessoas. E isso, de facto, é um grande obstáculo. E porque é que eu digo que é um grande obstáculo não conseguir mudar os comportamentos das pessoas? Porque as pessoas ouvem aquilo que querem, e fazem aquilo que querem. E o que é que eu quero dizer com isto, para esclarecer. Eu da comunicação toda que faço, as pessoas, regra geral, nós ouvimos aquilo que queremos daquilo que nos dizem, e não tudo aquilo que nos dizem. E muitas vezes nós ignoramos aquilo que nos dizem. Por outro lado, nós estamos num ambiente de trabalho altamente regulado, do ponto de vista de segurança, de todos os pontos de vista, portanto, há regras para que se pegue nas coisas de determinada forma, se faça isto de determinada forma... Se as pessoas continuam ou a ignorar ou a, simplesmente não terem atenção a isto, isso é o maior

obstáculo. Portanto, o maior obstáculo é o que se passa na cabeça das pessoas. É conseguires mudar a maneira como eles vêem o seu dia a dia no trabalho, enquanto pessoas que devem estar seguras, com bons hábitos de segurança. É o maior obstáculo. O maior obstáculo não é o facto de trabalharmos num ambiente hostil ou num ambiente propenso a acidentes de trabalho, que é o caso da linha. Não, isso não é, isso é verdade, isso é um facto, como tal vamos trabalhar para minimizar o mais possível a propensão para o acidente na linha. A cabeça das pessoas é o que tens de mudar, esse é que é o maior obstáculo.

P.6. Do teu ponto de vista, consideras que esta comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos, especificamente nas chefias intermédias da área de Produção?

R.6. Aí divido-te a resposta em duas. As chefias intermédias, que estão nas linhas de produção, também são trabalhadores, e também estão na linha de produção. À partida serão pessoas que estarão bastante atentas ao tema da segurança. Ponto número um. Ponto número dois: no caso específico das chefias intermédias, a campanha terá sucesso se os sensibilizar a serem mais ativos na promoção de boas práticas de segurança. Não enquanto trabalhadores, mas sim, enquanto advogados, se quiseres, das boas práticas de segurança. E, aí, acho que sim. Acho que mais do que uma boa campanha, uma evangelização nas áreas por parte dos departamentos que têm de fazer essa evangelização nas áreas, pode mudar, ou deverá mudar, a forma como as chefias intermédias vêem o tema da segurança. O tema da segurança é extremamente importante, não só por causa do absentismo, mas essencialmente pelo bem-estar e integridade física das pessoas. Se as chefias intermédias não percebem isso, ou não conseguem criar um ambiente onde isso seja uma prioridade e onde isso seja um fim em si mesmo, e não apenas uma tarefa que tens de cumprir, aí tens um problema. Portanto, sim, eu espero que a campanha que estamos a fazer consiga, aos que ainda não têm isso tão presente na cabeça, lembrá-los que têm de ter. Aos que já têm, esse é o caminho. Portanto, tenho duas perspectivas: eles enquanto trabalhadores, a campanha, enfim, eu acho que eles já estão cientes porque se são chefias intermédias já têm obrigação de estar bem cientes dos comportamentos que têm de ter enquanto trabalhadores, enquanto colaborador da Volkswagen Autoeuropa, no que toca à segurança e outras coisas; eles enquanto advogados, enquanto evangelizadores das práticas de segurança, acho que a campanha os vai ajudar. Porque é muito mais fácil falar a alguém sobre algo cuja pessoa foi sensibilizada por uma campanha do que falar do zero.

P.7. Achas que a comunicação interna sobre a segurança no trabalho pode ter impactos positivos, especificamente, nas atitudes e nos comportamentos das chefias intermédias da área da Produção, relativamente ao tema da segurança?

R.7. Mais uma vez, como eu disse à duas perguntas atrás, o principal obstáculo são as cabeças das pessoas. E se nós conseguimos mudar as cabeças das pessoas, seja através de uma campanha, seja através do trabalho que o departamento de segurança e higiene no trabalho faz, isso é fundamental. A campanha ajuda. Mas a campanha por si só não vai lá. Nenhuma campanha vai lá. Há campanhas que são suficientemente fortes para que depois seja mais fácil abordar o tema. Há campanhas que se calhar não são tão fortes assim, o que significa que depois quando se vai abordar o tema é mais complicado. Percebes o que eu estou a dizer? Quão mais forte, mais impactante e mais presente for a campanha, mais fácil se torna para o trabalho das equipas de segurança e higiene no trabalho que, depois da campanha lançada, vão falar com essas chefias intermédias e as vão ajudar a passar a boa nova, digamos assim. Se a campanha for mais fraca, o trabalho deles será mais complicado e será mais difícil. Quão melhor for a campanha, mais impactante, mais presente, mais autoexplicativa, mais inteligente, o trabalho das equipas, a seguir, fica facilitado.

Anexo VII. Guião de entrevista para recolha de dados primários

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

P.10. (Se sim) Peço-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

P.12. Enquanto Supervisor/*Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância do tema?

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

Anexo VIII. Entrevista: Participante 1 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, newsletter e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Aqueles que utilizo com mais frequência são as TVs corporativas, na cantina e /ou nos corredores, a aplicação no telemóvel e a intranet.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Eu prefiro vídeos. Parece-me que seja uma forma muito mais prática e fácil de passar uma determinada mensagem, especialmente no que diz respeito a este conteúdo em concreto. Parece-me que sim, eu diria os vídeos.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Claramente aquela reportagem que nós assistimos antes de uma reunião, que penso até que tenha sido gravada no LOZ norte, com vários elementos e com várias participações de alguns colaboradores. Recordo-me, tenho a imagem concreta de eles estarem numa roda, de cada um dar um passo em frente e partilhar algum tipo de experiência pessoal que tenha tido. Recordo-me dessa ação em concreto, sim.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Sem dúvida o contributo pessoal de cada um, porque ali o que nós estávamos a falar era de histórias reais, portanto de colaboradores, colegas nossos, com que nos cruzamos no dia a dia, e com quem nós temos um contacto diário, alguns até,... terem tido um espaço de partilha para toda a fábrica. Acho que foi um alerta muito interessante porque permitiu-nos estar ali, lá está, tendo por base colegas no nosso dia a dia e que nós achamos que não acontece nada e que só acontece aos outros. Aquela partilha, esse próprio conteúdo de partilha, acho que foi muito enriquecedor.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, claro. Faz todo o sentido, estando eu ligado a uma área de produção, onde o risco de haver, por exemplo, cortes, é bastante elevado, se não tiver os cuidados necessários, se eu não tiver atenção à utilização de EPIs necessários, sem dúvida nenhuma que eu estou bastante envolvido nessa campanha.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Eu diria, em condições normais, que não faria muito sentido. Em condições normais, se vivêssemos num mundo, não digo perfeito, mas muito próximo disso, eu diria que não era necessário. Estamos a despender dinheiro, estamos a despender recursos, estamos a despender, digamos assim, uma forma de comunicar que poderíamos utilizá-la para outro tipo de conteúdo. Estar a relembrar, e estar a refrescar, e estar, de alguma maneira, a alertar os colaboradores dos possíveis riscos para o dia a dia deles. Mas, não estando no mesmo, é um facto que acontecem acidentes. Portanto, tenho que dar a mão à palmatória dizendo que sim, faz todo o sentido comunicar ou falarmos sobre este tipo de assuntos, visto que ainda há um número, elevado ou não, alguns vão achar que é elevado, outros vão achar que não, mas existem ainda acidentes, portanto, temos de falar sobre o tema.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Claro que sim. Porque é muito fácil nós cairmos no facilitismo, nós acharmos que não há risco nenhum porque “já faço isto há muito tempo”. Cairmos de alguma forma num relaxar, e às vezes, “baixar um bocadinho as guardas”, no nosso dia a dia. E, às vezes, é com este tipo

de ações que nós podemos passar um reminding, um alerta, e uma consciencialização, ou um refrescar da consciencialização, porque eu não tenho dúvidas de que as pessoas não tenham isso em memória. Têm. Só que lá está, caímos num facilitismo, caímos no “só acontece aos outros”, e depois, de repente, um dedo cortado ou uma mão cortada, e etcetera.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. O refrescar da consciencialização e um alertar mais diário para cada um de nós.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Em parte sim. Eu acho que, acrescentando ao bom trabalho e ao bom conteúdo que já é utilizado e partilhado, se calhar, pegando na temática, como foi aqui há uns tempos com os maços de tabaco, começar a colocar aqui algumas imagens um bocadinho mais chocantes, caso as pessoas ainda tenham algumas dúvidas do que é que estamos aqui a falar.

P.12. Enquanto supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim, claro. Uma boa parte do meu trabalho e do meu dia a dia prende-se pelo facto de sensibilizar e alertar, diariamente, quem trabalha connosco e de quem nos sustenta, aqueles que são os pilares da produção, digamos assim, que são os colaboradores. Cada elemento da minha equipa, ou das equipas que trabalham connosco são pilares essenciais para o correto funcionamento da fábrica. Como tal, a segurança deles, o bem estar, e a boa disposição, até, no local de trabalho, é essencial.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. A mim não, concretamente, porque lá está, eu não acredito que aconteça só aos outros.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sem dúvida que sim. Porque às vezes é um bocadinho no stress e no dia a dia que, eu próprio, poderei até ter comportamentos de risco. Por isso ter aquele alerta, ter aquela sensibilização, também me fez colocar no papel de que, “isto não pode só acontecer aos outros”.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Não, porque a atenção e o cuidado que eu tento passar diariamente aos elementos que me rodeiam é diária, portanto eu tenho sempre em consciência de que me pode acontecer um acidente, seja por que razões forem. Portanto, quanto mais eu sensibilizar e quanto mais eu falar sobre o tema, para mim próprio, mas também acredito que para quem está à minha volta, possa de alguma maneira influenciar e sensibilizar nesse sentido.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância do tema?

R.16. Eu, sinceramente, eu penso que não. Na minha maneira de interpretar, e pôr-me, se calhar, nos sapatos das outras pessoas, acredito que não. Acredito que seja uma coisa que as pessoas tenham sentido de responsabilidade, tenham sentido de preocupação, mas que não será isso que vai influenciar as prioridades do meu dia a dia, não acredito, infelizmente.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Não, porque vai ao encontro daquilo que eu já respondi numa pergunta anterior, que é, eu tenho consciência e tento passar essa consciencialização a quem trabalha comigo. Portanto, eu não fico mais ou menos motivado por ver uma mensagem, ou por ver isso. Eu tenho de estar motivado independentemente disso e tenho de estar motivado para motivar os outros, senão a bota não vai casar com a perdigota. Portanto, eu também tenho que estar, de certa maneira, motivado para mim próprio, para conseguir motivar os restantes para terem cuidados e terem atenções redobradas no que diz respeito à segurança.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. A minha maneira de pensar, a minha maneira de estar e a minha maneira de agir, no que diz respeito à segurança, não se irá alterar. O que poderá acontecer aqui é, se os resultados da área, mesmo assim, não forem ao encontro daquilo que é o expectável e daquilo que são os nossos indicadores, teremos de pensar em outro tipo de ações complementares àquelas que já existem.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Conscientemente, não, mas inconscientemente muito provavelmente sim. Principalmente no circular nos corredores. A verdade é que eu agora tenho um cuidado e uma atenção redobrada, até porque existe, na área em questão, mais fluxo de empilhadoras e de veículos industriais, e eu acho que comecei inconscientemente a andar mais vezes pelos corredores e com um sentido de atenção redobrado.

Anexo IX. Entrevista: Participante 2 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Pessoalmente, eu uso a aplicação no telemóvel.

P.2. A utilização desse canal é agradável para si?

R.2. É básica, é simples, é perceptível.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Imagens e vídeos, com frases curtas.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Não sei se se aplica a este caso, mas todos os anos temos a formação ASA, que tem a ver com segurança, e este ano foi mais direcionada, pelo menos na área em que eu me encontro, com os acidentes de trabalho, e com as regras a cumprir, de modo a evitar ao máximo esse tipo de acidentes. E acho que foi muito mais esclarecedor que os anteriores, que eram muito mais abrangentes a nível de fábrica.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Mais ou menos. Para mim, desde o início que é acidentes zero. Porque cada acidente é alguém que se magoa, e a dor não tem preço, por isso, desde o início, independentemente da campanha ser recente, para mim é uma campanha pessoal, enquanto chefe de equipa, desde que iniciei as funções.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Não me lembro de nada que me tenha ficado na memória, assim de repente. Tirando a última formação, não há nada que seja impactante ao nível de eu conseguir ter interiorizado e ter retido na memória.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Acidentes zero é sempre uma mais valia, porque estamos a falar de pessoas. Cada pessoa que se magoa... A dor é impagável. Cada ausência que nós temos, temos de lidar com o absentismo. Sem contar que, enquanto chefe de equipa, e é esse o âmbito em que estou aqui, são pessoas com quem estamos no dia a dia, com quem vamos criando alguma familiaridade. E cada acidente vai prejudicar, não só pessoalmente, como a nível de equipa. Por isso acidentes zero, deveria ser sempre assim, não deveria ser uma campanha, deveria ser algo que deveria estar sempre em cima da mesa.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sempre. Constantemente. Deveria ser mais direcionado para as áreas. E deveria ser mais divulgado. Não como estão a divulgar, as percentagens de acidentes e isso tudo. Ou seja, determinada área teve aquele acidente específico. Aí sim, é impactante, mesmo para os colegas que vêm de outros turnos que sabem que houve um acidente, mas o impacto é diferente ao ser visualizado ao passar em monitores, por exemplo, da área. Não precisa de ser divulgado pela fábrica inteira. Mas deveria ser: naquela área específica, houve este acidente, o operador ficou com o pé entalado, entalou-se na porta, torceu o pé ao descer as escadas. Ou seja, devia ser mais específico e mais direcionado para a área onde as coisas acontecem.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Para todas as pessoas que após um acidente de trabalho, naquela área específica, consigam estar mais sensibilizadas para evitarem o mesmo tipo de acidente. Porque há

acidentes que são quotidianos que não se podem evitar, que a segurança industrial, ou nós, enquanto chefes de equipa, não podemos implementar ações para minimizar. A única maneira de minimizar os riscos ou um acidente de trabalho é constantemente falar deles, ou então passar nos LCDs, e sensibilizar as pessoas para evitarem este tipo de situações. Passagens, telemóveis, corredores, escadas, empilhadores, há uma diversidade de acidentes que não podem ser evitados, mas as pessoas podem estar sensibilizadas para, alertadas para.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Não o suficiente. Porque, mais uma vez, é muito genérico, é muito abrangente. No Body tivemos 11 acidentes, dá uma percentagem de 3%. Não é suficiente. Eu estou a falar de percentagens sem ter os factos. Na Pintura tivemos 20 acidentes. Mas qual é o resultado do acidente? Onde é que foi o acidente? O que é que podemos transmitir às pessoas que trabalham lá diariamente para minimizar ou eliminar o risco? E muitas das vezes, mesmo tentando eliminar, ou não há fundos ou não há como, porque a própria estrutura está feita desta forma.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Enquanto comunicação interna, não. Enquanto chefe de equipa e preocupado com as pessoas todos os dias, ou semanalmente, faz parte dos pontos de arranque de turno, da reunião de informação do início de turno. Ou porque aconteceu qualquer coisa ou porque houve alguma alteração. E é preciso estar constantemente. Ou se vir alguém a fazer alguma coisa que não é suposto fazer, alertar para não voltarem a fazer. E é mais frequente do que aquilo que imaginam.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Não.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Também não, porque já tinha estes princípios anteriormente. Não é porque temos uma aplicação, porque é divulgado nos LCDs, que melhorei a minha perspetiva sobre segurança. Já era anterior, já parte de mim, por isso não houve impacto nenhum.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Eu vou estando interessada, é um tema que me interessa. Se causa mais impacto, não. Se calhar, se houver um acidente grave, como já aconteceu noutra área, que apareça nos conteúdos de segurança, e que eu transmita à equipa... Mas neste momento nós temos a informação ao mesmo tempo. Não há nada que eu possa dizer à minha equipa, que é uma geração nova, que eles já não saibam. Porque estão constantemente com o telemóvel na palma da mão, apesar de não ser uma coisa que deveria acontecer, é a realidade, temos que aprender a lidar com ela. Por isso, se há uns anos, seria o *Team Leader* a passar as informações em primeira mão aos operadores, neste momento saem os comunicados e são os operadores que, por algum motivo, estão numa paragem e quase que nos informam a nós, primeiramente, em vez da aplicação. Ou seja, a maneira como a comunicação está a ser feita, está a ser feita em simultâneo a todos os níveis hierárquicos, pelo menos até ao meu. Ou seja, um operador tem o mesmo tipo de informação, em relação à segurança, que um team leader. A única coisa que eu sei que eles eventualmente não sabem, é se houver um acidente de trabalho em qualquer área, isso não sai na comunicação, mas numa área que seja minha, eu passo em primeira mão, isso não vai sair na comunicação. Mas tudo o resto eles têm acesso direto. Isso não é um ponto que se tenha constantemente... porque é muito abrangente, e não é direcionado.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Não. Muitas vezes, a perceção que eu tenho, e isto é uma perceção, de comentários e de conversas, é que... Há dias em que se perde por excesso. Deveria ser algo mais conciso, mas não tão... Podemos estar uma semana sem ter um comunicado, uma informação, e, de repente, num mesmo dia, aparecem 3 ou 4 de seguida. E isso, lê-se o primeiro, já não se lê o segundo, nem o terceiro, nem o quarto e, se calhar, perdeu-se o interesse logo no primeiro. Porque não é só sobre segurança que se segue as notificações na aplicação, mas sobre vários

temas. Há pessoas que nem instalaram a aplicação porque perderam o interesse nos conteúdos por haver muita coisa que, enquanto colaboradores, não lhes interessa. Então, é 8 ou 80.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Não. A motivação é minha, não é por passar informação exterior que eu me vou sentir mais motivada para evitar os acidentes ao máximo. E eu já tive alguns na minha equipa, por isso é que eu não perdoo as falhas, estas pequenas falhas que vão havendo e estes temas que vão sendo recorrentes, e são temas que são tocados constantemente nas reuniões de equipa. Ou quando vejo alguma coisa que pode potenciar um acidente de trabalho. Não é isso... Isso é quem eu sou, quem é a minha equipa, porque eu não sou sozinha. Eu sou porque tenho aquele grupo de pessoas. Se tivesse outro grupo seria diferente. Mas não há nenhum tema que salte na segurança que vá fazer a equipa funcionar de maneira diferente. O único tema em que eles olham para a segurança é se afetar o prémio. Aí sim, eles olham para o tópico da segurança.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Tirando a última formação ASA, que penso que foi esclarecedora, e, lá está, mais uma vez, porque foi direcionada para as pessoas que trabalham nas áreas, não foi tão abrangente, não se perdeu o interesse, não era tão extensa. Tirando essa formação, nestes últimos tempos não houve nada que me alertasse ou que me fizesse pensar, sentir ou agir de maneira diferente. E eu tenho por hábito antes das formações, neste tipo de formação, ir ler atentamente e de me preparar para, e perceber o que lá está. E, tirando esta, que foi muito bem feita, pelo menos em relação à minha área, acho que as outras também se perdiam no conteúdo, também eram abrangentes. Mais uma vez a informação perde-se porque não é centrada em determinada área. Ou seja, é importante saber, porque muitas vezes há deslocação de membros de equipa para outras áreas, o que está a acontecer noutras áreas. Mas não como está a acontecer, porque falamos em números, não falamos em pessoas. Tirando uma formação da segurança industrial em que eles disseram que aconteceu x, ou y a tal pessoa, e o que é que aconteceu. Por falar nisso, estou-me a lembrar, por acaso, de um vídeo, agora, de repente. Que apareceu no refeitório, que dizia que as pessoas tinham tido acidentes de trabalho e tinham ficado durante algum tempo sem fazer alguma coisa pessoal. Agora lembrei-me desse, de repente, nem me estava a lembrar desse vídeo. Por acaso

passou-me. Eu a dizer que não me lembrava, mas por acaso lembrei-me agora, de repente. Passava no refeitório, dizia que a pessoa torceu o pé, ou porque ia a descer as escadas, ou qualquer coisa, e estive x tempo sem jogar à bola. Sei que havia ali uma mensagem qualquer sobre segurança. Por acaso esse foi interessante, captou-me. Agora que volto atrás... Mas não foi este ano... já foi este ano? Vou ter de aprimorar as minhas memórias. Por acaso não me lembrava desse. Essa sim, essa foi interessante. Porque era simples, aparecia uma imagem, aparecia o que tinha acontecido, e o que é que a pessoa tinha deixado de fazer, devido a um acidente de trabalho. Simples, curto e conciso. Por acaso, agora estou-me a lembrar desse, é verdade. Essa foi boa.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não. Tento sempre agir com segurança e fazer com que ajam com segurança, dentro dos limites mínimos que são exigidos. Há coisas que não podemos prever, é difícil, trabalhamos com uma geração diferente, que vê as coisas de maneira diferente. Os ritmos da linha são superiores, muitas vezes, as pessoas arriscam, e é aí que eu tenho que intervir. Mas sempre baseado no bom senso. Porque se não houver bom senso... Não podemos entrar em extremismos, tem que haver bom senso. Tem de haver uma perceção da realidade e perceber o que é que pode e o que é que não pode ser feito.

Anexo X. Entrevista: Participante 3 - Team Leader

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Se calhar é melhor voltarmos ao contrário. Quais não costuma utilizar. Uma vez que não vou ao refeitório, TVs corporativas, para mim, não é utilizado. *Newsletter*, recebo todas, tenho o hábito de vê-las. Podia apagar direto, mas tenho o hábito de ver. Aplicação no telemóvel, também tenho instalada, também vejo. Intranet, é parte do meu trabalho lidar também com a parte de computadores, e acabo por aceder à página principal onde tem muita coisa feita, e aparece muita informação também. Os painéis publicitários neste momento só estou a ver aquele que passa da pintura para a montagem, que tem os QR codes. Que nos dá alguma informação em relação ao que é que vamos esperar para o futuro. Os televisores da área de Produção, também acabo por olhar porque, além de ser parte do meu trabalho ver como é que está a fluir os carros e os defeitos que temos, também vemos a parte de segurança, que tinha falado a Leonor. Aparece Acidentes ZERO, os “x” dias sem acidentes, e acaba por ser uma boa política também. Ou seja, nestas, uso todas excepto TVs corporativas.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim, geralmente vem de uma forma concisa, clara, por isso, sim.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Eu acho que o ideal mesmo é um conjunto dos três. Os vídeos podem ser muito apelativos e ser de fácil compreensão, mas às vezes pode-se perder alguma coisa no fio da meada. Gosto muito dos conteúdos escritos, principalmente quando é bem escrito, até porque eu sou de uma área de letras. E mais os logótipos, funcionam também. Ou seja, para mim o ideal seria as três estarem unidas.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Dias sem acidentes, é o que vejo mais. Isto vai para outro lado já. Uma coisa que está presente na minha memória é o troféu de segurança, e o capacetezinho, que acho que é uma ideia muito gira, não sei se foi feito logótipo, se não. De resto, não vejo assim nada mais que me desperte a atenção.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim. Gostei de ver o vídeo. Sim...não é um sim total, estou parcialmente, não posso dizer que estou totalmente à vontade com aquilo ou não. Gostei muito do vídeo, achei o vídeo muito giro, a colaboração dos colegas foi muito interessante. Mas estou mais ou menos ciente do que é que está a acontecer.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Eu gostei muito do vídeo. Gostei muito da parte do prémio de segurança, que é outra área, eu sei, que não tem a ver com comunicação, mas acaba por fazer um elo, lembrarmos os capacetes, segurança, e acaba também por nos puxar para outras partes. O que é que eu tenho mais... Eu só me lembro da formação ASA, está-me a bater sempre, e essa é um contra, e eu não me apetece falar sobre isso. Mas acho que realmente o vídeo deve ter sido mesmo, de 2024, acho que não me lembro de nada assim mais chamativo, ou seja, o vídeo realmente foi o que me marcou mais.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Eu revejo-me na mensagem. Mas depois tenho os outros contras. O primeiro contra que eu tenho é que sou portuguesa, e o português é um desenrasque. E às vezes desenrascamos da forma incorreta, e provocamos acidentes desnecessários com a nossa cultura de “a gente vai dar um jeito”. E, por vezes, também, a pressão que temos de velocidade de linha e de números também, por vezes, leva-nos a deixar meio de pé a trás com a mensagem de Acidentes ZERO. Mas, lá está, são realidades, e nós facilitamos muita coisa que poderíamos ter feito de outras formas. Mas rever, revejo-me. Agora há depois é estarmos num âmbito que

de vez em quando temos de pensar “não, não pode ser feito desta forma, independentemente da nossa cultura”. Uma aprendizagem.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. O tema da segurança é uma coisa que é muito importante. Sim. As pessoas têm que estar informadas sobre o que é que podem, ou não, fazer. O facto de estarem informadas não quer dizer que elas sigam todas as normas. Não conseguimos colocar toda a gente a fazer as mesmas coisas na forma correta. Mas têm que ser informadas. Isso, não há grande volta a dar. Tem que ser comunicado, tem que ser estudado, tem que ser implementado e tem que ser reforçado várias vezes.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim. Dentro do que eu disse na resposta anterior. Uma das vantagens é mesmo evitar danos. E nós trabalhamos com carros, mas trabalhamos com pessoas. Na minha área um acidente pode não ser muito grave, mas temos áreas, dentro da fábrica, por exemplo nas prensas, em que qualquer acidente é um potencial muito grave. E pode ser fatal. Já aconteceu. Por isso, acho que é fundamental, não há grande volta a dar.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Então vantagens de termos o termo de segurança... Vamos imaginar. Tenho um colaborador que tem um acidente: vou ter o colaborador com dores, porque vou ter o colaborador em casa com perda de rendimentos, vou ter de substituir o colaborador no posto de trabalho, ou seja, vai ser aumentos também para a fábrica, e isto ainda só a nível “pessoa”. Imaginando que incluiu um carro junto, temos danos e prejuízos à fábrica. Portanto, temos: danos corporais, danos monetários tanto para a pessoa como para a fábrica. E perdas de tempo, que vai dar prejuízos monetários outra vez, porque tempo é dinheiro.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Eu vou voltar outra vez à história da formação ASA. Já podiam ter atualizado as imagens. Em 2018 eu comecei a exercer funções, as fotografias ainda são as mesmas. Podiam atualizar mais as coisas porque a gente olha e diz “já vi isto, isto está a bater outra vez na mesma coisa”. E quando começa a ser repetitivo a mente humana dispersa. Acho eu. Por isso, convinha, de vez em quando, arranjam novas histórias, entre aspas porque são factos reais, para tornar mais apelativo o olhar e dizer “espera aí, isto não vi ainda, o que é que é isto”. Despertar um bocadinho a curiosidade também de quem vê.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Imaginando que há qualquer coisa que altera. Sai na newsletter, sai na aplicação, estão nas TVs, tudo bem, toda a gente pode ver. Como *Team Leader*, cabe-me a mim também reforçar a ideia: “atenção, porque isto mudou, vocês têm que tomar mais atenção ao que está a acontecer”. E estou a lembrar-me, por exemplo, agora o caso do telheiro que vai ter uma parte que vai estar interdita. Por acaso hoje não passei lá, por isso não sei como é que está. Ao fim ao cabo, é segurança também. As pessoas têm que deslocar-se para outros lados. Supostamente toda a gente já viu, mas também me cabe a mim dizer “lembrem-se que naquela parte não podem passar”. Se calhar a parte que afeta na minha função é só o reforçar de algumas informações mais pertinentes, mais específicas, que afetam a minha parte. Imaginando: há alguma alteração no body, sai na aplicação. Mas a mim não me diz grande coisa. Quem quiser ver por curiosidade pode ver. Mas a mim não me afeta. Mas há coisas que afetam os meus e, aí, a comunicação vai dar para eu reforçar “cuidado, já viram isto? tomaram atenção?”.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Não. A única coisa que a comunicação mostra é: o que é que eu tenho, ou os pontos... É tipo sinalização de estrada. Onde eu olho vejo o que é que tenho de fazer naqueles pontos. A forma como eu trabalho, não. Respeito o que me dizem, as normas são estas, é para respeitar.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Também não acho. Bem, isto acaba por ser um pau de dois bicos, porque não afeta a minha forma de ser segura, ou de ver o que é que é necessário, ou trabalhar em segurança. Mas se não houver comunicação, eu também não sei o que é que é. Por isso acaba por ser um bocado balanceado. Eu tenho de saber, para depois poder usar. Certo? Acho eu...

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Tirando a parte do que eu já disse antes, não. A parte que me dá impacto é a proteção. Estou a trabalhar, tenho de ter de alguma forma, avisar as coisas e eu trabalhar com segurança. Se a comunicação afeta isso? Exceptuando por informar, volto outra vez a dizer, o que é suposto eu fazer ou não, não.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Não.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Eu acho que não. Porque a gente quando trabalha tem de ter noção dos riscos. Estou a levar essa questão do género “se fosse informada de outra forma, eu ia reagir de uma forma diferente?”. E eu penso que não. A partir do momento em que me comunicam as regras ou que me comunicam, por exemplo, o caso de usarmos sapatos de biqueiras de aço e não podermos entrar dentro da área sem biqueiras de aço. A forma como me indicam isso, não altera o facto de eu entrar dentro da área com biqueiras de aço ou não. Por isso é assim, a forma como comunicam, para mim, não altera a forma como eu vejo, ou como impacta o tema de segurança para mim.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Voltamos com o não. Acho que vou voltar a dizer a mesma coisa, estou a repetir, acho que não vale a pena repetir.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não. Eu tento sempre fazer um comportamento seguro e sempre respeitei minimamente as regras. Estou a dizer minimamente porque toda a gente falha.

Anexo XI. Entrevista: Participante 4 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A aplicação do telemóvel, a intranet, são as duas principais. A TV corporativa também costumo ver, mas onde presto mais atenção é principalmente na aplicação do telemóvel e a intranet.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Vídeos e imagens.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Os Acidentes ZERO, o logótipo eu lembro-me e, eventualmente, os prémios de segurança... Assim, rapidamente, sim, aquele logótipo dos Acidentes ZERO.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Da parte da imagem, isto fez-me reparar na campanha. Eu ligo muito à parte gráfica, portanto, só por si a questão dos Acidentes ZERO já fala por si, porque nós temos de ter cuidado e temos de passar às pessoas que temos de ter cuidado, e fazer uma campanha com as

equipas para evitar ao máximo acidentes de trabalho. E basicamente eu acho que é isso que é o mais importante. Mas sim, acho que graficamente ficou-me na memória e fez-me falar com as pessoas sobre o assunto.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, claro.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim, porque os acidentes, aquilo que eu tenho reparado, há acidentes que são inevitáveis e que acontecem, por muito cuidado que uma pessoa tenha, e que use todos os equipamentos de segurança, às vezes acontecem acidentes. Mas grande parte dos acidentes acontecem por descuidos, distrações, brincadeiras e, portanto, quanto mais as pessoas estiverem familiarizadas que existem perigos, às vezes, de onde nós não achamos que existem, melhor. Portanto, nós temos sempre de garantir que estamos sempre alerta, porque pode acontecer sempre qualquer coisa, do sítio menos esperado.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim, claro. Quanto mais as pessoas ouvirem sobre o assunto, mais em cada ação que fazem têm cuidado com o tema. Posso dar um exemplo. Esta fábrica, há muitos anos que discutia a questão dos 5s, das organizações, da limpeza, e falou-se tantas vezes que as pessoas começaram a interiorizar isso. Se fizermos o mesmo para os acidentes de trabalho, as pessoas começam a olhar para tarefas, e sobre alguns equipamentos, e algumas zonas mais críticas, com outros olhos. Portanto, eu acho que isto é uma coisa que tem de ficar enraizada, portanto, quanto mais falarmos sobre o assunto, melhor.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. A vantagem principal é para com o colaborador. Eu, como Supervisor, não quero que ninguém se aleije, não quero que ninguém tenha danos físicos. Isso é a primeira vantagem. Para o Supervisor, a vantagem é ter uma equipa que está sensibilizada para o assunto é ótimo.

Eu orgulho-me de chegar ao fim do ano e dizer “tive só um acidente de trabalho, e foi uma questão mínima”. Mas, na realidade, o principal é a pessoa, o dano físico, e é isso que nós queremos evitar a todo o custo. E o segundo, penso que é indicadores que são reportados da fábrica, mesmo para o exterior, se não estou em erro, sobre o número de acidentes de trabalho que nós temos, se são graves ou se não são graves, e, portanto, isso em termos de imagem da marca e da nossa casa acho que é excelente. Se formos uma empresa que tem poucos acidentes de trabalho ou se os acidentes que tivemos não originaram perdas de dias de trabalho, foram coisas consideradas mínimas, eu acho que em termos de imagem é ótimo. Principalmente: para as pessoas, como é lógico.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Eu acho que sim. Há uma coisa que curiosamente funciona muito bem que são as imagens de choque, de acidentes que existiram e que as pessoas não levantaram questões em partilhar. Porque há situações críticas e as pessoas têm que perceber que um acidente de trabalho é uma coisa grave. E, portanto, às vezes é necessário fazer aqui uma terapia de choque. E eu lembro-me que quando entrei na Volkswagen Autoeuropa mostraram-me várias imagens de acidentes que existiram e que me ficaram na memória. Portanto, sempre que vejo, por exemplo, agora não tenho aqui muitas pessoas que mexam em ferramentas, mas quando estava na zona de produção sempre que via mulheres com o cabelo solto era uma coisa que eu rapidamente... não podia acontecer. Porque a imagem de uma miúda que lhe foi arrancado o escalpe com um equipamento de aperto, ou seja, o cabelo enrolou na máquina e arrancou-lhe mesmo o escalpe. É uma coisa que eu fiquei sensibilizado. Acho que é como o tabaco, a parte visual funciona bastante bem. E acho que, neste caso, tem de se chocar mesmo porque são situações que podem originar, no limite, a morte. Portanto, nós temos de evitar isso a todo o custo, e acho que funciona bem com este tipo de temática.

P.12. Enquanto supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. A minha função é transmitir informação aos meus colaboradores. Portanto, se há alguma informação que seja necessário passar, claro que... É uma obrigação minha, e neste

caso pessoal, é garantido que o irei fazer, porque é de extrema importância. Portanto, mais que isto acho... Acho que é isso.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspectiva a segurança?

R.13. No meu caso particular não. A segurança para mim sempre foi uma questão crítica e, portanto, a importância que eu lhe dou é sempre máxima. Claro que, se existirem mais temáticas, mais vezes eventualmente nós iremos comentar com as pessoas sobre determinada campanha. Portanto eu acho que é positivo. Volto a dizer, quanto mais vezes falarmos sobre o assunto melhor, que é para ficar mesmo enraizado. Particularmente, a minha dedicação e a minha atenção a este tema vai ser sempre a mesma porque eu já parto do princípio que é uma coisa de extrema importância. No máximo, poderei é reforçar ainda mais, ou falar mais vezes sobre o assunto, para além daquelas que eu falo.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sim, afeta sempre porque nós ficamos mais sensíveis a pensar sobre o assunto. Quanto mais vezes falarmos sobre o tema, mais interiorizado fica. E eu tenho a responsabilidade de transmitir a informação.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Vou responder quase da forma que respondi na questão anterior. Não é uma coisa que eu adore, a questão da segurança, mas é importante, portanto eu tenho de falar sobre ela. Adore, não é no sentido de, como é que eu hei de explicar isto... Eu não quero ser um técnico de, ou especialista em arranjar aqui campanhas e arranjar formas de... Se calhar não me estou a explicar bem. Ou seja, não é que eu não me interesse pelo tema, interesse-me pelo tema, como é lógico. Resumindo e baralhando, isto é um bocadinho, vou responder quase da mesma maneira que a outra. O interesse claro que existe, porque tenho de o fazer, e, portanto, é um bocado por aí. Faz parte da minha função transmitir a informação às pessoas, sensibilizar as pessoas, e reforçar às pessoas este tema. Portanto, se tem interesse? Na realidade, tem interesse sim, porque tenho de passar essa informação às pessoas.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Eu volto a dizer o mesmo, que é, a segurança é das coisas mais... Ter pessoas com comportamentos seguros é das coisas mais importantes que nós temos aqui dentro. Portanto a importância é sempre em primeiro lugar, a saúde das pessoas e a redução do risco das pessoas a danos é sempre a nossa prioridade. Pelo menos, a minha é. Eu se vir uma pessoa numa situação de risco, eu próprio, se vir, vou falar com a pessoa diretamente, e não pode acontecer. Mais do que a produção de carros. O nosso objetivo é fazer carros. Com segurança. A integridade física das pessoas, a meu ver, está sempre em primeiro lugar.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. A motivação é, se existe uma campanha, ou se existe uma situação de risco, a minha motivação é falar com as pessoas e partilhar com as pessoas a informação. Se isso é tido como a parte motivacional, sim. Eu vejo como uma questão de integridade e de obrigação, e faz parte da minha função garantir que as pessoas têm as melhores condições para trabalhar. Portanto, se me motiva, sim.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Eu acho que é positivo termos uma imagem, e termos campanhas novas, e termos imagens frescas, não serem aquelas imagens pesadas que as pessoas identificam rapidamente que é uma coisa que já foi criada há muito tempo e que só estão a pôr isto no ar, não quiseram ter trabalho. Portanto acho que é extremamente positivo, as pessoas verem que existe um investimento nesse campo, uma coisa recente, nessa área. Portanto acho que é positivo.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Em 2024, não, não alterei nada porque considero que já fazia um bom trabalho nesse sentido. Portanto, neste momento não alterei nada e também não há muita margem, neste... Que eu tenha reparado, ultimamente, não tenho aqui muita margem para fazer alterações.

Mas eventualmente, se reparar em alguma coisa, certamente que irei fazer. Em 2024, ainda não.

Anexo XII. Entrevista: Participante 5 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A aplicação, a *newsletter*, a intranet, e as tvs corporativas.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim. Tem um design e um texto que é objetivo e sucinto e chama a atenção e consegue transmitir o essencial da informação a nível de segurança, neste caso, para a chefia intermédia.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Prefiro conteúdo escrito e os logótipos.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Temos um slogan sobre a segurança “um dia bom é um dia sem acidentes”, não é muito difícil não chamar a atenção, ainda por cima a cor que o placar tem faz essa ressalva de chamar a atenção das pessoas. E alguns conteúdos escritos, tanto na intranet, como nas newsletters que vão surgindo da área de comunicação.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Estou.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Daqueles que observei é o querer envolver as pessoas. Na segurança o mais importante é o bem estar das pessoas. E quando nós desenvolvemos campanhas onde incluímos as pessoas que trabalham no chamado “chão de fábrica” e chamam-nos à consciencialização de tudo o que é risco, e envolvemo-los na resolução de problemas, para mim é o melhor conteúdo.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim revejo-me porque é importante o bem estar dos trabalhadores, neste caso da Volkswagen Autoeuropa. Zelarmos pela segurança deles é importantíssimo, tanto para a fábrica, mas principalmente para os colaboradores.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Claro, é um tema que deve ser várias vezes comunicado e com uma comunicação eficaz e objetiva, para que seja clara a mensagem que nós queremos passar aos colaboradores e a importância da segurança e de cumprir tudo o que é regras dentro, neste caso, da Volkswagen Autoeuropa, que eles as cumpram para o bem deles.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Existe. Tanto a nível de saúde, como dias perdidos, e despesas para a própria fábrica.

P.10. Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. A principal vantagem é a saúde do colaborador. Isso está acima de tudo. E depois vem a outra parte, a parte financeira da empresa, como é lógico, um acidente de trabalho numa empresa tem a sua carga nas despesas.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, acho que tudo aquilo que é transmitido, e alguns são casos reais, ou seja da Volkswagen Autoeuropa, é uma forma de alertar os colaboradores para com o cumprimento

das regras de segurança, através da comunicação que nós fazemos com alguma frequência, tanto da parte dos recursos humanos, que é interna, como às vezes nós reforçamos essa mensagem perante eles nas reuniões que nós fazemos.

P.12. Enquanto Supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim. Porque apesar de nós não estarmos diretamente ligados aos equipamentos muitas das vezes temos de entrar dentro das linhas, temos avarias, temos de acompanhar as avarias, e temos de cumprir tudo o que é procedimentos de segurança da Volkswagen Autoeuropa, usar o cadeado quando entramos numa estação. Até o próprio circular nas vias temos de ter o cuidado de usar aquilo que está dedicado ao peão, por causa dos empilhadores que andam aí nos corredores.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Nestes anos todos alterou, de uma forma bastante positiva. Passamos a dar mais importância, não é que a gente não tenha dado importância durante estes 30 anos, mas reforçamos a segurança com mais comunicação e mais formas de alertar os colaboradores, quer através da televisão, da app, portanto eles têm informação mais do que suficiente das regras que têm de cumprir.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Afetou. Claro que afeta. Quando nós, todos os dias temos, ao entrarmos no computador, é logo das primeiras coisas que aparece na intranet são as chamadas de atenção para a segurança. E é claro que, tantas chamadas de atenção que isso começa a interiorizar, no meu caso enquanto chefia, mas mesmo os próprios colaboradores começam a interiorizar a responsabilidade que eles têm para o cumprimento das regras de segurança dentro da Volkswagen Autoeuropa.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Foi sempre um tema que teve algum impacto na minha pessoa. E agora com o papel de chefia intermédia ainda teve mais impacto, porque tive acesso a certos conteúdos que antigamente não tinha quando estava a trabalhar na linha. Despertou-me o interesse, por isso é que quando há reuniões com a Comissão de Segurança e Saúde também estou sempre presente. E reforçou a minha responsabilidade de passar a forma de estar responsável perante as regras de segurança para a minha equipa.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Sim. Nós passamos a ter a segurança como prioridade máxima dentro da Volkswagen Autoeuropa, com a comunicação que é transmitida através dos canais internos.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Sim, motiva-me. Eu entendo que faz parte das minhas tarefas enquanto chefias estar alerta para os riscos que existem na minha área, tentar resolvê-los, e passar essa a informação aos meus colaboradores e ajudá-los para que eles também possam intervir na resolução desses problemas porque vai contribuir, mais uma vez, para o bom ambiente de trabalho e de segurança deles.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim porque a comunicação interna vem de uma forma consciencializar-me mais, no caso da minha pessoa, perante os riscos a que nós estamos diariamente expostos. E tentar minimizar esses riscos, quer para mim, quer para os elementos da minha equipa.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Sim, já alterei, já alterei um comportamento meu. Uma das regras que nós temos são as mangas. Normalmente eu andava sempre com as mangas arregaçadas, normalmente, no

verão, estas camisas são quentes, e foi uma das regras que eu tive que alterar. E passei a usar sempre as mangas para baixo.

Anexo XIII. Entrevista: Participante 6 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Todos menos a aplicação de telemóvel.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Agradável é. Até parece por vezes que não estamos num ambiente de trabalho, parece que estamos num mundo à parte.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. O que eu prefiro são todos, todos cumprem o seu objetivo. Agora as imagens e os vídeos são mais apelativos, ainda mais estas gerações vindouras que cada vez mais têm o objetivo ou é mais fácil para todos de ver imagem e tentar perceber logo pela imagem ou pelo vídeo. Mas também faz parte, acho que fazia bem a todas as pessoas lerem os conteúdos escritos, quer sejam curtos quer sejam longos. Eu sei que longos é muito chato, mas se calhar faz bem pensar, e pensar faz bem ao ser humano, faz questionar muitas outras coisas.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. São as imagens que passam nos televisores e nas *newsletters*.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Estou familiarizado com a campanha Acidentes ZERO.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Os conteúdos são praticamente os mesmos, são basicamente para os Acidentes ZERO e são quase todos vocacionados, agora ultimamente a Volkswagen Autoeuropa decidiu, pelos vistos, vocacionar novamente, já anteriormente há 7 ou 8 anos, os Acidentes ZERO também entrou em vigor, depois pararam e agora retomaram essa campanha dos Acidentes ZERO de maneira mais eficaz. Está mais presente.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Eu percebo a campanha, mas penso que a campanha é muito institucional, devia ser com a prata da casa, como também foi feito em muitos anos aqui na fábrica. E quer as *newsletters*, quer os vídeos, são todos muito institucionais e parece que não se identificam pessoas daqui da Volkswagen Autoeuropa. Mas isso é um caminho, por aquilo que eu me apercebo, é um caminho que o departamento de comunicação da Volkswagen Autoeuropa decidiu, já há algum tempo, cerca de 2016/2017, percorrer, quer para a segurança quer outros temas aqui na fábrica. Não utilizar a prata da casa, não utilizar as pessoas e institucionalizar mais a mensagem sem as pessoas aqui do chão de fábrica.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Nem há questão. Acho que a segurança é o principal aqui no nosso trabalho, no nosso meio laboral, é um dos principais temas que temos de ter cuidado porque a saúde e a segurança estão em primeiro lugar antes dos números, desta grande multinacional.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Existem vantagens para todos. Existem vantagens para o trabalhador, que fica mais sensibilizado para esses temas. Poderá, no futuro, haver menos acidentes. É melhor para a empresa, em relação ao prémio que paga dos seguros. É melhor para toda a gente. E a produtividade aumenta, claro, que é bom para a empresa, para Portugal, para toda a gente.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Já expliquei, mas, no fundo é: o trabalhador fica mais sensibilizado, a probabilidade de haver menos acidentes de trabalho é maior, e até os colegas podem chamar a atenção “olha, estás a fazer isso e dizem-nos que não é para fazer assim”. Ajuda a haver menos acidentes. É bom para a produtividade da empresa. É bom para os acionistas da empresa, que há mais lucros, e paga-se menos prémio de seguro.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, mas como disse há pouco, devíamos utilizar mais a prata da casa, menos institucional a mensagem, com pessoas das próprias áreas e da Volkswagen Autoeuropa porque aí também penso que a mensagem chegava mais depressa às pessoas, que se identificavam melhor. Mas como referi, penso que o departamento de comunicação decidiu fazer uma mensagem institucional em relação à segurança e para os restantes temas que o departamento de comunicação abrange.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim, no fundo penso que somos o primeiro filtro entre os operadores e os técnicos para as chefias mais altas e intermédias. E a nossa função, cabe-nos a nós estar sempre atentos aos itens de segurança, no fundo sensibilizar as pessoas da melhor forma, para que a mensagem passe também, e comunicar quando há algum problema.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Não. De facto, eu acho que eu penso em segurança desde o dia em que entrei aqui nesta fábrica.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Não, já estava sensibilizado para isso e até alerta na minha área e noutros canais alguns problemas de segurança que poderá haver. Estou sempre alerta. Por isso essa carapuça não me serve.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim, sou interessado por esse tema e penso que se comunicarmos melhor ainda, podemos obter melhores resultados ainda.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Não afeta mas alerta.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Nos moldes que estão a ser feitos, muito institucionalmente, não me motiva.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim, porque tem havido uma persistência nos canais de comunicação sobre segurança, e alerta sempre, claro.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não sei se já alterei algum comportamento, mas estou alerta. Eu penso que o meu comportamento tentava ser o mais seguro na fábrica. Mas fico mais alerta, no fundo, e ficamos todos mais alerta.

Anexo XIV. Entrevista: Participante 7 - Team Leader

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Se calhar... a intranet, a aplicação de telemóvel também, painel publicitário, sim, também... sim, assim vendo, usa-se todas, uso todas, uma mais que outras, pronto, mas são todas usadas.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim, sim

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. É o de vídeos ou de imagens, sim. O conteúdo escrito é muito, muito maçudo.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Eu julgo que é este último vídeo que é feito sobre a segurança. Aquele da televisão, que até no fim aparece um dos responsáveis da segurança, a dizer “quem não sabe não mexe”. Pronto, esse, por acaso, acho que até foi bem conseguido, esse vídeo

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5 Sim

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Sim, esses por exemplo, sim, é o do vídeo porque por exemplo fizemos a formação ainda este ano da ASA, da segurança, pronto tem uns vídeos também é engraçado, as pessoas vão

vendo, vão, vão se familiarizando, normalmente fazemos isso também quando vamos de férias e regressamos, fazemos o alerta de novo às pessoas, porque as pessoas vêm das férias, vêm mais distraídas e tudo, e então é dada essa, não é formação é informação às pessoas por causa dos acidentes, mas pronto.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, sim

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim, pois, tem de ser. Acidentes são dias perdidos, as equipas ficam reduzidas, é muito importante.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim, nem que seja só para lembrar as pessoas. Porque depois, depois, vai, há acidentes e acidentes né, mas se lembrarmos sempre as pessoas, parece que, pronto, fica mais ali no subconsciente. Por exemplo, eles acho que também fizeram há algum tempo, não foi há muito, o das portas, e dos corrimões, agarre-se ao corrimão e isso, a pessoa passa ali e já não liga muito, mas às vezes mesmo a passar, basta ver aquele letreiro, pronto, parece que, parece que não eu acho mas que fica ali um bocadinho mais de atenção.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Então, é isto que eu estava a dizer, as vantagens é para a pessoa, é para as equipas, no fundo, também no fundo também para as chefias, escusam de ter mais trabalho, mas no fundo para a própria pessoa.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim, sim, e temos e a nossa segurança é um bocadinho diferente da de outras áreas. Se calhar a nossa é mais com fumos, fumos, os gases, os cheiros, não é tanto aquele os cortes, porque pronto aqui a chapa está pintada, não temos luvas, só a manusear os diluentes e os produtos químicos, nesse aspeto é um bocadinho... mais aligeirado, pronto.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Sim... eu recordo-me de uma que acho que quanto mais vamos andando para, a idade vai avançando, é principalmente o apanhar objetos... da segurança. Em vez de ser com as costas é com as pernas. Eles normalmente fazem isso muito também. Avisam muito isso na comunicação. Na comunicação nos vídeos e nas televisões também, né...

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sim, se calhar mais um bocadinho, sim. Afetou.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim, também

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Também, pois lá está, está basicamente está tudo interligado, sim. De... como é que hei-de explicar... pronto, eu neste momento também estou a passar um momento familiar em casa de segurança, e vejo que, pronto, foi lesão no tendão de aquiles e vejo que se, lá está, da segurança, mesmo segurança, como é que hei-de dizer, sabendo que podemos evitar qualquer acidente, podemos já trabalhar, trabalhar nisso como, neste caso, ia dar o exemplo de, se temos algo mais frágil, que podemos ter um acidente, no meu caso por exemplo, que também exerço de força, em termos de pulsos, de rotações, a tirar mossas e tudo, se eu fizer treino

posso evitar ter tendinites e tudo, se fizer treino de força, pronto, uma prevenção ...de acidentes.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Sim, sim, motiva-me. Quer que eu explique também? Então porque é, pronto, no fundo sempre é mais interessante do que às vezes outras informações que nos são passadas, pronto, e esta informação sempre tem mais interesse; saber zero acidentes, ou um acidente - olha o nosso colega vai ficar x dias, não vai ficar bom, vai ficar bom - tem sempre interesse.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim. Lá está, vou alertando sempre os colegas, da segurança, dos riscos que podemos ter, e do que pode acontecer, para evitarmos, no fundo, no fundo é para estarmos sempre saudáveis

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Já, já.

Anexo XV. Entrevista: Participante 8 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A aplicação do telefone e a intranet.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Útil, pelo menos útil, é. Dúvidas que tenha, consulto e pronto. Os televisores, por norma só se houver alguma situação específica, mas o foco é mesmo a aplicação de telefone e a intranet. Como tenho o computador ali na secretária, alguma coisa que queira fazer ou que queira saber consulto, não perco tempo com isto e por exemplo o caso que refere na cantina e corredores, portanto é zona de passagem, não... pelo menos para mim não é relevante, não é aquilo que me faz parar, como se costuma dizer, ou estar a comer e parar de comer e olhar, não; estas sim, consultar o telefone numa situação pontual, até para perceber como é que é, como é que reajo, e a própria intranet.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. O escrito e os vídeos são mais... as imagens... quer dizer, ao fim e ao cabo utilizo as 3 né, porque a gente a situação, quando é necessário, ... mas talvez mais o escrito e os vídeos; as imagens, pronto, uma abrange a outra... Mas sim, no geral, os 3 complementam-se, mas no meu caso, pronto se calhar dou mais atenção ao conteúdo escrito e à parte de vídeo porque é uma coisa que estou...; as imagens, ou por já conhecer, se calhar não dou tanta relevância, sigo mais sobre o conteúdo escrito para tentar perceber mais e o vídeo porque a pessoa está a ver, como se costuma dizer, ao segundo o que se está a passar e se calhar toma mais atenção.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Sobre segurança? Epá... nós numa formação passámos, é o que me lembro agora, pronto, foi passado conteúdo verbal de alertas e foi passado um vídeo sobre situações que

aconteceram noutras fábricas, cá está a questão que lhe falei há bocado. A imagem que eu tenho agora mais recente do que tenha acontecido: uma ação de formação em vídeo e a parte verbal da questão.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim. Faz parte de... supostamente de ações de sensibilização que são feitas às pessoas aqui sobre isso.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. A forma como foi passada a informação relativamente à, chamemos assim, à precaução que as pessoas têm que ter nas suas áreas de trabalho, ou posturas, a questão das posturas, relativamente ao perigo. Quando estamos a falar em perigo, eu estou-me a cingir à minha área; portanto é preciso as pessoas perceberem aquilo que eu lhe disse há bocado: o saber movimentar-se, ter atenção em determinadas situações como é que têm que se pôr as posturas, a questão do olhar para cima, se está alguma carga a ser movimentada, portanto toda essa, isso, talvez porque como trabalho nesta área tenha mais atenção, mas pronto... mas foi focado até inclusivamente na estrada como é que nós podemos andar cá fora; dentro das áreas de Produção, cada área tem a sua especificação, portanto ter atenção como é que é, pronto, basicamente foi isso, pronto. As posturas das pessoas, como é que têm que reagir, como é que têm que se movimentar. O facto de não pararem a meio dos percursos, porque pode vir um colega com um empilhador e sujeitos a serem abalroados; basicamente é isso.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, revejo-me. Revejo-me e faço questão, principalmente com as minhas equipas, de lhes passar, não digo diária, mas semanalmente, estar muito atento a essa questão. Porque para nós é penalizante, quando um colega se magoa, além da questão do impacto que tem, direto, não é, é o facto da pessoa fisicamente ficar lesada, e não é bom, ainda mais se houver alguma responsabilidade ou de nós não termos os meios adequados para evitar ou a própria pessoa levá-la à distração e provocar o acidente. Portanto, pelo menos nós temos muito esse

cuidado. Evitar e alertar sempre, em prol dos acidentes zero. E isso também é uma coisa que é passada à 3ª feira numa reunião que temos de produção, isso é reforçado todas as semanas também. E é focado equipamento a equipamento, máquina a máquina, equipa a equipa; quando as coisas estão bem, as pessoas são felicitadas, quando as coisas estão mal, temos que melhorar.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim, sim. Numa área industrial faz todo o sentido. Senão, isto é uma anarquia. Cada um faz o que quer, trabalha como quer, e como lhe dá mais jeito. Não pode ser. Tem que haver regras. As regras são muito importantes. Estamos a falar de pessoas, não somos todos iguais; temos formas diferentes de ver as coisas; eu posso dizer que isto é amarelo e um colega pode dizer que isto é branco; e não saímos daqui; portanto tem que haver alguém que defina: não, a regra é esta: isto é cor de laranja, ponto final.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Faz todo o sentido. Cem por cento. Por isso é que eu lhe estava a dizer ao início: uma das primeiras coisas que nós fazemos quando chega um colega novo, tal e qual como quando tiramos a carta, temos que aprender, não é? As regras de trânsito e depois aprender a conduzir. Aqui é igual. A pessoa tem que aprender a se posicionar. E só a partir daí é que começa a fazer o trabalho. Não é chegar aqui, “olha: toma lá umas luvas, umas botas, estás entregue”, agora... Não, não é assim. Porque se não... não faz sentido, não é? Estamos a potenciar ao máximo a possibilidade dessa pessoa ao final do dia já cá não estar; estar num hospital ou uma coisa qualquer. Não faz sentido nenhum. Comigo, com os meus colegas aqui, faz parte do nosso trabalho, a primeira coisa é: a pessoa chega, e damos uma voltinha com ela; explicar-lhe qual é cada equipamento, como é que é, “olha: tens que ir por aqui, tens que fazer assim, tens...” pronto, faz parte.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Então, é muito fácil, aliás, cá está o que lhe estava a dizer; a pessoa vai se repetir, não é? É importante para quê? Primeiro de tudo: evitar o acidente. Ponto. Depois, segunda questão: faz todo o sentido para nós, integrar a pessoa o melhor possível no ambiente de

trabalho, principalmente na questão da segurança. A pessoa tem de estar segura, tal e qual como nós em casa não é? Nós em casa também temos algumas regras; e aqui tentamos aplicar até para o bem estar da pessoa. Portanto faz todo o sentido, claro que faz.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, sim, acho que sim. É clara, a forma como a comunicação passa está perfeitamente clara; só se a pessoa estiver distraída é que não percebe. Acho que sim, concordo.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Já disse tudo lá atrás, é verdade. É bastante importante. Além de conhecer as diretrizes da fábrica, é tentar aplicá-las, principalmente quando temos pessoas novas. Porque os que já cá estão só não cumprem, entre aspas, se não quiserem, ou se estiverem distraídos. Quando há entrada de novas pessoas, é extremamente importante que essas pessoas saibam como é que é a parte comportamental aqui, em ambiente de trabalho.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Muito. Muito. Porque quando a pessoa não trabalha ou inicia, não tem, como é que hei-de explicar... não tem conhecimentos; vai adquirindo-os ao longo dos anos, a necessidade que tem de estar seguro. Porque faz parte; antigamente, a gente sabe... as coisas vão mudando ao longo dos anos, eu conheci a Autoeuropa no início, e conheço agora, e nesse aspeto não tem nada a ver; houve sempre algum cuidado mas as coisas têm sido feitas, têm sido refinadas e melhoradas, pronto, até à data de hoje; não quer dizer... pode não ser o ideal, mas estamos muito melhor do que estávamos, antigamente tínhamos um conjunto de acidentes muito mais relevante do que é hoje; hoje, quando há um acidente, nós... antigamente havia uma pessoa... um corte, ou um... “epá, olha, aconteceu”, havia outro foco. Agora não, agora... “epá, não pode voltar a acontecer; temos que arranjar medidas para evitar”. Sejam elas práticas, sejam elas verbais, sejam... cá está: por formação, por *coaching*, fazer qualquer coisa com a pessoa, uma reunião como nós estamos a ter aqui, diretamente

com essa pessoa, se a pessoa for reincidente, tem que se perceber o que é que está a acontecer.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Correto, correto. Melhorou bastante. Comecei a ver as coisas noutra perspectiva. Estamos a falar em relação há 30 anos atrás, a pessoa quando começa a trabalhar, tem uma realidade. Depois de passar estes anos todos, começa a pensar de outra forma, claro que penso de maneira diferente, claro. Há coisas que se calhar fazia, que hoje antes de o fazer, pondero. Porquê? Porque já está cá “é correto? Vê lá, como é que é, não sei quê, se te podes magoar”, e mesmo essa questão é transmitida diretamente aos colegas.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Impactar no sentido de tentar seguir, tentar cumprir. Quando há uma situação, por exemplo, para nós aqui quando há situações novas ou de processo e não sei quê, além da questão do objetivo que temos, há que pôr em causa essa questão. Dou-lhe só um exemplo: nós quando fazemos alterações de processo, em que há necessidade de aumentar as cargas, estamos a falar de cargas de transporte, temos sempre o cuidado de perceber que impacto é que isso tem para os equipamentos; que impacto é que isso tem para as próprias pessoas; portanto, entra logo ali a questão da segurança; temos logo que pensar: “espera aí; temos que ver esta situação, e esta e esta e esta e esta”. Se não tivéssemos a informação, era irrelevante para nós. Portanto, faz, claro, claro que impacta muita coisa. E para mim, então, mais nesta altura e nesta idade, mais ainda! Tentar sempre, aliás, isto é um pequeno exemplo: isto é uma zona de ruído; ao longo dos anos, os estudos que têm sido feitos, nós trabalhamos numa zona crítica em termos de ruído (mostra tampões de ouvidos). Parece que não, mas ajuda. Como é que se chegou a isto? Com informação. Estudos; formação; formação às pessoas; falarmos “pá, o que é que é necessário usar?”. Antigamente não era. Portanto, cá está: pequenas coisas que depois resultam para nós, em termos físicos. Como é que se chegou aqui? À base da informação.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Quer dizer, nesta fase, eu já - já está enraizado. Já não consigo distinguir se é prioritário ou não. Para mim, faz todo o sentido. E portanto, em qualquer ação e em qualquer medida que se toma, já está intrínseco, faz parte logo; portanto, nem vou dizer que é muito relevante ou pouco - faz parte. Portanto, ao fazer parte, por mim está... Essa questão já nem a coloco. Portanto, faz parte - pura e simplesmente. Já está enraizado, tal como se tiver que fazer ali o processo produtivo, é igual, para mim, segurança e produção é igual, têm que estar os dois ao mesmo nível. Um intercala no outro. Se não, não consigo fazer nada. Se fizer as coisas de forma aleatória, descurando essa situação, estou sujeito a falhar e não é esse o objetivo.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Quer dizer... motivar... cá está: para mim, não é uma questão de motivação; é uma questão de haver necessidade de. É necessário. Portanto, eu acho que essa questão, posta dessa maneira, não tem que ser uma questão de motivação. É uma necessidade para nós. Se calhar noutras áreas, é irrelevante e pode ser motivadora; para mim, faz parte; portanto, é uma coisa que eu necessito de saber, necessito de aplicar, esse tipo de regras e esses conceitos. Portanto, não. Está ao nível de... é necessário, pronto! Não vale a pena, se é muito, se é motivador ou não é, para mim faz parte da questão, portanto...

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Claro. Já lhe disse mais atrás. Claro. Hoje em dia, qualquer medida que tome, qualquer alteração, qualquer...essa questão vem logo...vem logo... é prioritário. Saber se, ao tomar esta decisão que implicações tem. E entre essas implicações tanto para o processo como para a segurança, o que é que isso implica para quem vai fazer ou que impacto tem a esse nível também. Tal pode ser bom, por um lado, mas se tiver implicações a nível de segurança, temos que repensar e fazer as alterações necessárias para estarmos dentro, para não estarmos a pôr em causa a segurança de pessoas e equipamentos e bens, e não sei quê...

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Já. Várias vezes. Tinha uma ideia, e depois tive que reformular. Internamente, vi na minha perspectiva, e depois vi numa perspectiva mais aberta, “não...têm razão...é necessário fazer assim”. Às vezes posso, porque às vezes somos um bocado renitentes às mudanças, porque estamos na nossa zona de conforto, e nunca aconteceu; mas pode acontecer. “Ah, isto nunca aconteceu, temos feito sempre assim e tem corrido bem”. Pois, mas é até um dia, não é?...E, se calhar, se aplicar, não quer dizer que sejam todas, mas se aplicar algumas regras, ou alguns conceitos de segurança, nalgumas situações em específico, se for aplicado “epá, espera aí...isto ainda reduz mais a possibilidade de acontecer” - é um facto: já tenho mudado. Quando é necessário, não tenho problema nenhum, quando for necessário, só têm é que me explicar, e provar. Provar e explicar: “olha: não faças assim, faz assim, por isto, por isto e por isto”; eu vou lá, analiso e “tem razão”; se tiver dúvidas, questiono tanto de uma forma como de outra; segurança - ok; “então e se utilizarmos...”. Uma coisa muito simples: não tem, mas tem. Não tem a ver, mas tem. Nós tínhamos ao início, até há relativamente poucos anos, um tipo de luva que as pessoas, a partir de determinada, uma hora, duas, três, e das cargas de trabalho das luvas, começavam-se a deteriorar, as pessoas apareciam golpeadas. Qual era a nossa postura? Do género: “É o que há; é o que temos de usar, mudas mais frequentemente”. Mas as pessoas continuavam-se a cortar. Entretanto, as coisas foram evoluindo, e então quando há situações porque é que não se tenta ver se há outro tipo de equipamento, outro tipo de equipamento de proteção,... Pronto, reduziu drasticamente. Se calhar, se continuássemos com a mesma, não é com falta de informação, é com a informação que tínhamos na altura, as pessoas iam se cortando, nós íamos gastando dinheiro, a comprar... e não passávamos disto. Isto é um pequeno exemplo de outras situações que acontecem aqui. Portanto, é muito relevante nós termos essa informação, e sempre atualizada. Porque as coisas estão sempre a atualizar. Portanto, não quer dizer que as normas, os conceitos, os procedimentos que acontece agora, daqui a 5 ou 6 anos, porque isto está... as revoluções industriais estão sempre a acontecer, que sejam iguais. Porque se eu estiver numa área que tenha 10 pessoas, eu tenho que me preocupar com a segurança diferente de uma área que tenha 10 robôs e não tenha pessoas. Percebe o que eu estou a dizer...? Portanto... se eu tiver 10 robôs, não é, mas pronto..., a minha segurança ou os meus conceitos de segurança para os equipamentos é diferente do que para as pessoas. Se eu tiver lá pessoas, já tenho que pensar de outra forma. Como é que defendo o equipamento, e como é que defendo as pessoas; tenho que arranjar ali meios de segurança para os equipamentos e para as pessoas. Portanto, é muito importante saber isso. Só há uma coisa que eu acho que, isso talvez seja mais ao nível de... Periodicamente, o responsável da segurança de cada área, não é que ele não venha , mas...

Mais informação pessoal. Reunir as equipas, por equipas, porque a gente sabe que não pode parar, mas “vamos lá aqui fazer aqui uns 5 minutinhos ou 10” ou ir a algumas reuniões de comunicação das equipas aqui de manhã, mas ele também tem um trabalho... E não quer dizer que seja ele, pode ser, é uma questão de se reorganizarem, e vir às áreas e falar com as pessoas. Portanto... porque há coisas que são de fácil resolução, outras não são, mas pronto... pelo menos... ele faz muita coisa, faz - não há dúvida que tem melhorado, tem havido aqui uma evolução e está sempre preocupado e sempre a chamar a atenção. Mas pode-se sempre melhorar. Pode sempre reforçar.

Anexo XVI. Entrevista: Participante 9 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Eu, por acaso, acabo por utilizar um pouco de todas. Os colaboradores de linha, provavelmente não, alguns nem a aplicação de telemóvel, sequer têm, e depois estão sempre a repetir, a fazer as mesmas perguntas de algo que já saiu na aplicação. Eu, como tenho acesso a essas todas, uso um bocadinho de todas.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim. Por exemplo, as TV's corporativas normalmente são bastante utilizadas por todos, porque estão sempre a passar informações e, parecendo que não, toda a gente acaba por olhar para a televisão.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Eu acho que o que chama mais a atenção seriam mesmo imagens e vídeos. Conteúdo escrito, OK, pode... também faz parte da informação transmitida mas acho que é mais impactante as imagens e os próprios vídeos.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Campanha zero é o que está aí mais em destaque, agora.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Penso que sim.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Se calhar o uso dos EPIs, que é obrigação de cada um de os usar, mas cada área tem os seus específicos. E por vezes nós andamos de uma área para outra e, por exemplo, as identificações, pelo menos à entrada das áreas, é algo que chama a atenção.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Claro. Nunca é demais frisar a segurança em si. Qualquer um pode ter um acidente; às vezes, bastante simples, às vezes bem mais complicado. E acidentes acontecem em todo o lado, não é...

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Quanto mais chamadas de atenção, pelo menos para os operadores de linha, quanto mais chamadas de atenção houver, mais eles começam a interiorizar que têm que cumprir essas ditas regras, por assim dizer. E acho que isso é sempre benéfico,

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, penso que sim.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim, claro. Por exemplo, hoje já tive um episódio em que um colaborador se aleijou, foi ao posto médico, e uma das ações que temos que nós teremos que tomar é: feedback à equipa, para tomarem cuidado, fazendo alongamentos no início, antes de começar a trabalhar - terei de a passar amanhã, por exemplo.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Sim, foi como eu já disse há pouco. Quanto mais informação, mais as pessoas ganham consciência de que aquilo é um perigo; e então...

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sim. Ainda para mais desempenhando a função que estou a desempenhar, digamos que tenho que dar o exemplo, portanto sim. Sendo eu o chefe de equipa, tendo de dar o exemplo, por assim dizer, eu próprio tenho que tomar consciência dos perigos e não cometer erros para infringir, ou para me aleijar, neste caso. Logo, se vejo algo na linha que acho que está errado, faço uma chamada de atenção à pessoa ou a todos os operadores para que tomem cuidado, e não se aleijem, claro.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim, de certa forma, sim. Digamos que, acaba por ser um pouco o que já respondi na outra. As chamadas de atenção, os avisos ao entrar em cada área, traz-nos, por assim dizer, no body, ... Na pintura, por vezes andamos de mangas arregaçadas, depende da linha, não é permitido em todas. Mas ao entrar no body nós já temos que ter as mangas para baixo. Então, aí, é um dos exemplos, essa sinalética, por assim dizer, faz efeito.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. A segurança tem de vir sempre em primeiro lugar, não é... acima do número de carros, acima de qualidade. Se não houver segurança, nada do que vier a seguir é bem efetuado, não

é...Sim. É a tal chamada de atenção. Houve pelo menos dois acidentes numas escadas e já está lá a sinalética e os degraus antiderrapantes, portanto...sim

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Não digo que me motive, mas que me passa a informação necessária, sim.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim. Quanto mais se fala sobre um assunto, mais nos leva a refletir sobre o mesmo.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não sei se já apliquei alguma alteração, mas que já tive chamadas de atenção, sim.

Anexo XVII. Entrevista: Participante 10 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A aplicação de telemóvel, as *newsletters*, portanto, são aqueles *flashes* que a gente recebe nos telemóveis, ou então os *e-mails* também que enviam. Acho que é o que toda a gente usa mais: é a aplicação, é a *newsletter* através do Gmail, pronto.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. É, acho que foi uma grande evolução que tivemos na nossa fábrica. A aplicação de telemóvel é muito útil, muito útil mesmo. Até para ver o horário de trabalho, e assuntos pessoais, recibo de ordenado e isso tudo, está tudo na aplicação de telemóvel. Foi uma, para mim, acho que é... e acho que toda a gente utiliza. É mais prático do que o Gmail, por exemplo. Nem toda a gente tem o Gmail, nem toda a gente deu o *e-mail* pessoal para receber as notificações da Volkswagen Autoeuropa. E então acho que a aplicação é o melhor que pode haver. As TV's corporativas nem tanto. Eu não vou ao refeitório, por exemplo. Eu como aqui na *meeting*. Nunca fui ao refeitório. Há vinte e tal anos que não vou ao refeitório. Portanto, aquelas televisões é um bocado limitado. Na minha opinião, pronto.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. O conteúdo escrito. Por exemplo, o vídeo do Diretor, que enviou aqui há tempos, já não me lembro qual é que era o assunto. Às vezes é mais prático ler do que estar ali a fazer *download* de um vídeo, ou abrir um vídeo e estar à espera que a pessoa fale, e não sei quê; há malta que acha que aquilo é uma seca e acaba por não ver nada. Acho que o melhor é os *flashes*, como a gente recebe. Conteúdo escrito, pronto. E depois tem lá por exemplo, é uma frase, né, como costuma ser, e depois diz assim: “leia a informação toda, aqui”; a gente carrega se quiser, se não quiser fica logo com a ideia da comunicação através do título da mensagem que recebe, pronto.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Foi muito falado há pouco tempo. Acho que houve um acidente no Brasil, penso eu, atropelaram um colaborador, e saiu na comunicação para as pessoas atravessarem o corredor que vem dos autocarros, né, o corredor principal que vem dos autocarros para a montagem final, nas passarelas; fizeram ali uma passarela... isso é uma das que me lembrei agora, pronto, há mais. Mas nós aqui temos, como esta área tem alguns acidentes de trabalho, temos um colega meu que o *hobby* dele é a segurança, e ele está-nos sempre a mandar informação sobre segurança, dos acidentes de trabalho que houve, faz um gráfico com a área: quem é que teve mais acidentes, quem é que teve menos acidentes; os acidentes que dão dias de seguro e os acidentes que não dão dias de seguro; e nós temos essa informação completa aqui, internamente, nesta área, porque também temos *newsletters* internas aqui.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Estou, estou, estou.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Conteúdos que mais gostei... na comunicação de acidentes... é um bocado difícil de responder porque ... os conteúdos que mais gostei... não sei se é isto, se vou responder corretamente àquilo que me estão a perguntar, mas para falar de acidentes, a melhor forma é exemplificar com imagens; aí, a parte escrita não é muito importante. Acho que uma imagem, uma fotografia, é o mais importante. Portanto, como a gente faz aqui na área, aquela passarela que está ali, houve aí um acidente há pouco tempo, ficou ali um rapaz entalado e, epá, saiu na nossa *newsletter* interna com uma fotografia da passarela, pronto. É a melhor coisa, pronto, uma imagem. Não sei se respondi à pergunta...

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, sim. Sim, claro.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Claro que sim. Sobretudo na nossa área, na Produção, é onde vimos isso, os acidentes acontecem todos na Produção, não é... acho que é importantíssimo. E já tivemos pessoas que perderam a vida aqui na fábrica. É importantíssimo. Os acidentes, é importantíssimo.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Claro que existe. Acho que a comunicação, quanto mais pessoas forem atingidas com a comunicação, melhor passa a mensagem né... a gente sabe que a comunicação hoje em dia, e vê-se lá fora, a comunicação social é uma arma, hoje em dia, não é...para o bom e para o mau, mas pronto... é uma arma.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. A vantagem é para quem está sujeito a ter um acidente. Sobretudo, eu falo no meu caso de pessoal que trabalha na Produção; seja no *body*, na pintura, nas prensa ou na montagem; acho que esse é o alvo principal, né... os acidentes são todos, normalmente, de pessoal que está ligado ao produto, ou da manutenção, ou da produção, mas pronto, é pessoal direto, digamos assim... pronto...

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, acho que sim. Acho que sim. É generalista, mas também não podia ser mais... como é que hei-de dizer... não podiam perder tempo a comunicar acidente a acidente que há na fábrica, né... só se fosse grave... mas acho que sim, acho que está bom, está bom assim. Depois, internamente, cada área discute o acidente... Mas acho que sim... está...

P.12. Enquanto Supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Claro, claro... Ao fim e ao cabo é salientar ainda mais aquilo que os team leaders e os Supervisores dizem. Porque até há a formação em segurança, que é a formação ASA, não sei se sabes, que é obrigatória hoje em dia, toda a gente tem que ter essa formação, da fábrica, e isso reforça ainda mais aquilo que a gente diz ao pessoal nas reuniões de comunicação: para terem cuidado, com as luvas de proteção, o equipamento individual de proteção, para terem cuidado a atravessar corredores, com os empilhadores, com as máquinas... epá acho que isso é importantíssimo.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Claro que alterou. Claro que sim. E muito graças às novas tecnologias. A gente somos do tempo... eu quando eu vim para a Autoeuropa ninguém tinha telemóveis. Hoje em dia já toda a gente tem telemóvel, e isso é uma grande ajuda, em termos de comunicação é ótimo, pronto, é muito bom. Antigamente a comunicação era feita por papéis, pelo jornal da Autoeuropa, que era um jornal em papel ou coisa assim. Hoje em dia é mais direto, é mais rápido, é mais simples, através do telemóvel, da aplicação.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Posso dizer que sim, claro. Embora, como Supervisor tenha sido sempre uma preocupação, né, e desde o início, mas com a comunicação da forma como é feita hoje em dia, alterou claro, alterou; eu tenho aqui uma fotografia no telemóvel com quase 30 anos, com um placar lá atrás, a dizer: “Acidentes zero”. Foi quando conseguimos na área estar 30 dias sem ter um acidente.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim, claro. É como um post-it: a gente às vezes esquece-se e volta-se a lembrar, né? ... A comunicação hoje também é tanta, há tanta informação, que a gente às vezes até se esquece de alguns assuntos. E um alertazito: “ah, segurança”, é sempre bom, né.. .claro.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. De certeza. Tal como já tinha dito, a comunicação antes era feita através das chefias, as chefias é que comunicavam. Hoje em dia os operadores estão em casa, se quiserem não é, como é óbvio, ou estão no autocarro, ou estão no trabalho e recebem esses *flashes*, essas *newsletters* a falar de segurança, e é um canal direto. É menos esse trabalho que eu tenho, às vezes.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Epá... motiva... essa palavra motivação tem muito que se lhe diga... de uma forma geral, acho que deve motivar toda a gente, né... a segurança é a coisa mais importante que a gente tem na fábrica. A partir do momento em que o nosso bem estar, a nossa saúde, está em risco, acho que sim, acho que motiva toda a gente, acho que sim.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim. Claro que sim. Um exemplo: tivemos um colega que foi atropelado por um empilhador, é muito fácil isto acontecer, não é muito difícil. Aliás, é o maior perigo desta área hoje em dia, são essas máquinas que andam aí nos corredores. Ao ver essa comunicação, às vezes vou aqui a descer as escadas e olho sempre para um lado e para o outro porque aquele ferro que está ali; quando subiu as escadas, está ali um ferro - que é normalmente onde encosto a minha bicicleta, está aqui dentro guardada ainda não a trouxe para baixo -, aquele ferro ainda aqui há tempos o empilhador bateu ali e encaracolou aquilo tudo. Uma pessoa pensa assim “se eu estivesse aqui, tinha ficado como o ferro”, ou pior ainda. Por isso acho que sim...

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Já, claro que sim. Já alterei sim. Sobretudo... nós, aqui na área, quando há avarias grandes, os supervisores, os *Team Leaders*, e os MPs, rodam os intervalos e as refeições. O que é que isso quer dizer? O pessoal vai para o intervalo ou para a refeição, meia hora, o intervalo é 10 minutos, e nós ficamos na linha a fazer carros. E eu, às vezes, tinha a mania de

estar ali sem luvas, para não estar a gastar um par de luvas. E agora tenho aqui um par de luvas que anda sempre comigo. Acho que o melhor exemplo que tenho é este...

Anexo XVIII. Entrevista: Participante 11 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A *newsletter*, que vem no e-mail. A aplicação de telemóvel, normalmente é a primeira, não tem história, é logo aquela tendência a ir ver. Estas aqui, nós esbarramos com elas, o painel publicitário, estamos a falar daquele amarelo, por exemplo daqueles grandes, nós esbarramos com ele. Mas é mais estes dois (*newsletter* e aplicação de telemóvel). Estes aqui não muito, são mais estes dois (*newsletter* e aplicação telemóvel). Este aqui na cantina não, porque eu não vou à cantina, fica logo um bocado de fora.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. É. É agradável e bastante útil

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. As imagens e os logotipos porque os conteúdos escritos é muita coisa, e às vezes os vídeos, também se for um vídeo curto, se for num sítio que dê para ver, gosto.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Acidentes ZERO. Aquele que está ali também fica, em amarelo, aquele salta logo à vista - “um dia bom é um dia sem acidentes”, tanto que ficou, esse aí, ficou. Desde que seja uma frase curta e que seja num sítio onde as pessoas passem, fica.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Estou.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Os conteúdos que eu mais gostei e porquê... posso-me estar a lembrar destes, os últimos agora, que são os que mais gosto e que foram aqueles que me ficaram mais na memória: por exemplo este placard, o placard amarelo, fica; e é um dos grandes objetivos da empresa é os Acidentes ZERO e estou focado para isso.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Revejo-me. É um dos objetivos e é para isso que trabalhamos dia a dia.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Muito. Muito. É muito importante para ser comunicado. Isso tem tudo a ver com o desempenho da empresa e com a produtividade, porque acidentes leva a baixas médicas, pode até ser grave ou não, mas leva a lesões. É mesmo muito importante.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Acho que sim. Não tem questão.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. A vantagem é para a empresa e para o colaborador. O colaborador não fica com as mazelas do acidente; a empresa não perde dias de trabalho e, com isso, recursos. Se houver um acidente, o seguro, lá está, vai ter que investir para fazer uma medicina curativa no colaborador; se for uma mazela que fique ao longo da vida, vai ser a empresa e vai ser a Segurança Social que vai ter que suportar isso. Isso é tudo uma cadeia.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Eu sou de opinião que consegue-se sempre fazer mais; se a gente quer mais, queremos mais e melhor. Agora... ou com mais placards, ou com o passar sistemático, mas também não pode ser sempre a mesma coisa senão “aborrece”; tem que haver um *timing* nas coisas. Mas há sempre hipótese de melhoria e de melhorarmos essa comunicação.

P.12. Enquanto Supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Ajuda-me a lembrar sempre. Apesar de já estar incutido na minha mentalidade, mas ajuda sempre a lembrar. E até mesmo para chamar a atenção a algum colaborador: “olha, já viste aquele placard?; já viste isto?; já viste aquilo?; já viste o outro?”. É sempre uma utilidade que é para tal, né...

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Se alterou a forma... alterar, se calhar não digo, mas se calhar ficou mais presente, talvez...se calhar ajuda a ficar mais presente. Alterar, não... acidente está sempre interligado, mas o foco de reduzir o acidente e de ser mais falado, se calhar alterou... se calhar, alterou...

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Responsabilidade, acho que não. Se calhar ajuda-me a ficar mais alerta todos os dias, mas isso já está, e é aquilo que eu já disse: já está incutido, né...qualquer coisa que nós, líderes, na Produção ou noutra sítio qualquer, um acidente é sempre mau. Um acidente é sempre mau. E estamos sempre “alto, não vamos fazer isto, que isto pode provocar um acidente!” ou “o que é que podemos fazer para evitar isto?”. Portanto, está sempre presente, e cada vez mais.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Isso é praticamente a mesma questão... tem sempre impacto; tem sempre impacto porque como a segurança leva-nos logo; pode ser um acidente grande ou pode ser um acidente pequeno, pode ser uma coisa grave ou não. Tem sempre. Tem sempre impacto.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. A segurança está logo... é assim... se afeta... Agora, se a questão fosse: se sem a comunicação também dava prioridade? Eu acho que dava, eu acho que também dava, isso agora isso já está tão incutido... Eu acho que dava na mesma. Mas tendo essa informação, chega a pontos... Qualquer lembrança que se tenha vai logo à segurança; qualquer alteração... se eu vou meter este cabo aqui, lembro-me logo: “bem, será que isto faz alguma coisa?”; está ali um degrau, “será que faz alguma coisa?”; se cair ali aquela lâmpada “vai dar alguma coisa?”. Se calhar chega a pontos que também tem. Mas na minha forma de ser, quando eu já estou interiorizado já para uma coisa, é... pronto, já... segurança é segurança, também não preciso que esteja sempre ali um foco a dizer-me segurança - eu já sei, né... A gente quando vai atravessar as estradas, a gente já sabe que vai atravessar as estradas e que tem um risco associado.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Motivado... até esta própria entrevista vai servir para me motivar, ou vai servir para me alertar mais ainda para a segurança... Motiva, motivados estamos sempre. Eu acho que nem é preciso estar motivado para ter atenção à segurança. Mas até volto a repetir: a informação é sempre boa, e é sempre bem vinda e vai nos ajudar sempre a algo, neste caso, para a segurança.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Não... acho que não.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não... não... Volto a repetir: eu posso é estar mais alerta, mais sensível para... Agora, mudar comportamento, não. Uma pessoa... segurança está sempre associada, pelo menos em mim sempre esteve, né, associada. Agora, mudar comportamento... não.

Anexo XIX. Entrevista: Participante 12 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Bom, no meu caso, o que utilizo mais é a aplicação, sem dúvida. A aplicação, acho que é a forma mais rápida e a mais prática. Todas as outras formas, se me chegarem, não é porque eu pesquisei, é de forma natural, ou porque fui ao PC e apareceu-me por acaso, ou porque passei por uma televisão e olhei e vi, chamou-me a atenção e então perdi ali algum tempo a ver, mas o normal é a aplicação. A aplicação é onde eu, por norma, vou procurar e pesquisar aquilo que me interessa. Se eu tiver uma dúvida, primeiro ponto: a aplicação.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim. Sim, acho que sim; fácil de utilizar; acessível, não tem grandes complicações... acho que sim, acho que é bastante acessível.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Bom... eu acho que tudo o que for curto e direto, é mais impactante. Seja em vídeo ou seja escrito. Qualquer mensagem que seja curta e objetiva, puxa sempre mais a atenção e leva-nos mais para onde queremos. Tudo o que começa a ser longo, não sei se é da geração, por norma, ao menos eu vou falar de mim, começa a perder um bocadinho o interesse. A não ser que seja um tema muito interessante para mim, aí vai-me despertar interesse e aí vou querer saber, ou ver, ou ler até ao fim. Se for uma coisa que eu estou simplesmente a passar por ela, tudo o que for mais curto e mais fácil de absorver, é melhor.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Bom... essa pergunta é complicada... Que eu me lembre, sobre segurança...2024... Bom, que eu lhe consigo agora referenciar, um concreto, não tenho. Mas penso que, vi algo

sobre segurança recentemente, na aplicação, cuidados a ter com a circulação dentro da fábrica. Acho que vi algo sobre isso.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim. Lembro-me de ter visto algo sobre isso, no refeitório, a passar na televisão. Acidentes ZERO e há quantos dias não havia acidentes dentro da fábrica. Eu vi algo a passar sobre isso na televisão do refeitório.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Os que mais gostei e porquê... não sei se tenho algum que mais gostei, acho que são todos, sempre que se refere a segurança, são todos parecidos ou iguais, e vão um bocadinho todas no mesmo âmbito. Não tenho nenhum preferido e não tenho também um porquê por isso, acho que é uma coisa natural, recebermos coisas sobre segurança, ou seja, a ver com o trabalho, ou que não tenha a ver com o trabalho. Ou seja, já é uma coisa tão natural que não consigo identificar um porquê, nem algo em concreto.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, sim.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Muito. Muito importante. Acho que ninguém tem interesse em ir ao seu pós trabalho e regressar com um acidente; então, acho que é fundamental que seja sempre saliente, reforçado, e cada vez mais, porque acho que todos nós, que trabalhamos na Volkswagen Autoeuropa neste caso, seja qual for a área, tem o interesse de vir bem e sair daqui bem. Então, devemos prevenir que isso aconteça. Haver campanhas constantes de segurança, acho que é uma mais valia.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Há sempre vantagens. Tudo o que se fez em comunicar, acabamos por falar uns com os outros, ou alguém nos passar essa informação, torna-nos mais... no nosso dia a dia, mais presente, e a gente tem sempre isso em conta. Acho que os assuntos que vamos mandando para trás das costas e não vamos falando sobre eles, acabam por ficarem esquecidos e isso leva a que, se calhar, as coisas aconteçam de forma mais diária, o que não é o objetivo, acho eu.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. A vantagem... é importante falar sobre segurança, ponto. A vantagem, acho que é para todos. Acho que todos, todos os que vêm à Volkswagen Autoeuropa, seja operadores, seja chefias, seja visitantes, têm de ter uma introdução sobre segurança. Porque no local onde estamos, pode ocorrer sempre acidentes; seja a subir uma escada, a descer, seja a trabalhar, seja a levantar ou a sentar numa cadeira; posturas erradas - tudo isso. Então, é sempre importante. Eu acho que todos são abrangidos e todos ganham com isso. Não vamos dizer que é só específico para este grupo ou para aquele; eu acho que é o âmbito geral, é para toda a gente, seja o visitante, seja o operador. Acho que, de cima a baixo da pirâmide, todos eles são envolvidos e todos eles têm uma mais valia. E tudo o que se aprende em segurança, cá dentro, a gente pode levar lá para fora, ok... No nosso dia a dia, no nosso futuro, e nas pessoas que nos rodeiam. Porque a gente pode passar essa informação. Atenção que a segurança abrange muita coisa, a segurança abrange muito, não é só no âmbito do trabalho, acho que é no âmbito geral. Se não andarmos com segurança, no nosso dia a dia, vamos acabar por nos pôr em risco. Então, tudo o que vier de segurança, é sempre bem vindo.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Lá está, há pouco tinha-me feito uma pergunta semelhante e eu respondi que não tenho nenhuma que, visualmente, agora, ou que esteja em memória, que eu lhe possa dizer. Se calhar, se eu agora dissesse que sim, seria muito contraditório, mas se pensarmos de uma forma mais geral, é óbvio que faz todo o sentido.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Sim. Por norma, aqueles alertas de segurança, como estão pela fábrica, ou que passam nos *panel views*, ajudam-nos quando temos de chamar a atenção a alguém sobre algo de segurança; seja uma postura, seja atravessar uma linha, seja... Às vezes é mais fácil comunicar assim do que chegar e explicar: “ah tu tens que ...”. Não... “olha: estás a ver ali? Pode-te acontecer”, e as pessoas aí vêm: “ah... se aconteceu ali também me pode acontecer a mim”, ou está ali uma imagem de segurança, ou um vídeo de segurança, e as pessoas aceitam melhor, e até às vezes levam de uma forma mais descontraída a chamada de atenção. Então, para mim, como Team Leader é sempre importante ter essas ferramentzinhas, porque é uma forma de chegar às pessoas, de uma forma leve, e às vezes direta. E as pessoas percebem, sem acharem que estão a ser repreendidas ou chamadas à atenção. Simplesmente estão a ser alertadas. Porque é uma coisa leve; por norma os vídeos ou os alertas de segurança são coisas leves, e as pessoas recebem melhor assim.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali; eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Se afetou foi de uma forma positiva; não de uma forma negativa. Acho que afeta-nos a todos. Quanto mais, lá está - volto a referir: quanto mais formação sobre segurança tivermos, mais estamos presentes para os riscos, e mais vai nos afetar positivamente, porque vamos estar mais alerta. Então, acho que se afetou, foi de uma forma positiva.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Bom... acho que o interesse é o interesse normal sobre... sobre as coisas do dia a dia. A segurança está presente na minha vida diariamente, praticamente todos os dias vimos cá, então isso está sempre presente. Penso que sim - vou dizer que sim. Não é um “penso que sim”, é um sim. Eu disse “penso que sim” porquê? Porque é uma coisa já tão natural, tão

normal, a segurança e tudo aquilo que envolve a segurança, no meu dia a dia, que às vezes a gente leva as coisas que são naturais e normais de uma forma um bocadinho mais... “isso já não é nada de novo para mim”, ok?... Então, se eu vou agora sair desta sala e vir um símbolo de segurança, no exterior, eu vou dizer o quê? “Isto não é nada de novo para mim”; mas vai ficar dentro de mim, porque se calhar estou a ver aquele símbolo de segurança num sítio onde não costumo estar ou não costumo ver. Então, eu digo “penso que sim” porque eu já sei que isso está dentro de mim, de uma forma natural. É mais por aí. Mas sim, a resposta concreta é “sim”.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Sim. Quanto mais comunicação, mais publicidade, mais nos mostrarem sobre o tema, mais importante ele fica para nós. Se nós tivermos... Vou dar aqui um exemplo da política: quando nós começamos a ver no telejornal todos os dias a falarem sobre política, parece que já nos sentimos mais envolvidos, OK?... Significa: aquilo é importante; se falam tanto sobre, é porque é importante. Então, se falarmos muito sobre segurança, se nos derem muitos vídeos sobre segurança, se nos derem muitas alertas sobre segurança, torna-se importante. É inevitável.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Eu vou ser-lhe sincero: eu acho que não cria nenhum tipo de motivação. Eu acho que tudo o que seja por segurança cria é um sentido de alerta. Deixa-nos alerta: “há aqui um problema”, “houve aqui um acidente”, ou “poderá haver um acidente”, ou “este poderá ser um possível acidente e aqui há risco”. Não me motiva a fazer nada, não me motiva a mudar o meu estilo de vida, mas deixa-me alerta. Motivação, penso que, no meu caso, não me motiva. Se calhar pode motivar outras pessoas, que trabalham mais dentro da área. Agora, para mim, como *Team Leader* ou como cidadão comum, deixa-me só um sentido de alerta. É mais por aí.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Penso que não existe nenhuma mudança. Penso que, lá está, como eu digo, já trabalho aqui há alguns anos, e a segurança está sempre presente. Então, isso está sempre dentro de mim, e eu uso isto no meu dia a dia, em tudo o que eu faço; dentro da fábrica. Então, não vejo por aí. Vejo mais por, lá está, pelo sentido de alerta, por manter-me alerta e não me deixar relaxar em relação ao assunto. É mais por aí. Agora, mudança, não.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não, não alterei nenhum comportamento. Acho que os meus comportamentos continuam a ser iguais, é um comportamento de sentido de alerta, de estar atento àquilo que me rodeia; especificamente, acho que não mudou nada.

Anexo XX. Entrevista: Participante 13 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Eu, pessoalmente, a aplicação, a intranet, porque, lá está, porque trabalho ao computador, e vejo também a televisão no refeitório; a *newsletter*, porque recebo também por *e-mail*... praticamente todos. Mas, por exemplo, as pessoas da produção já ficam mais limitadas com a *newsletter*, com a intranet; usam mais a aplicação e vêem a televisão no refeitório. Não estão em frente a um computador, é normal.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim, sim sim, sim.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Os vídeos, principalmente para o público em geral, são mais apelativos e mais fáceis de aceder, porque a pessoa, sem fazer nada, está a visualizar. Enquanto o escrito - lá está, mais uma vez - ou a pessoa tem que abrir a aplicação, ou tem que estar no computador a abrir o *e-mail*, ou a intranet já tem mais passos; enquanto que o vídeo, inconscientemente estão a interiorizar, a informação está lhes a entrar.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Do prémio de segurança; recordo-me da notícia do prémio de segurança. E... de memória, assim, agora não me ocorre, como é tanta informação. Sim, mas pelo menos essa do prémio de segurança, sim.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim, sim.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Como eu lhe digo, não me recordo... Recordo-me só mesmo da entrega do prémio de segurança, porque curiosamente foi o meu chefe que foi receber o prémio, em nome da fábrica, porque ele era responsável pelo Supervisor da nossa área que era o responsável, é o responsável de segurança. E isso foi o que me ficou assim, mais recentemente, na memória. Mas sim, nós visualizamos muita informação e, na altura acaba por ficar na memória, depois nós passamos às equipas e alertamos. Agora assim, de momento, só me recordo mesmo dessa.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim. Sim, sim, sim sim. Porque, lá está: é o reforço de uma mensagem que nós temos diariamente com as equipas: não haver acidentes, zelar pela segurança, pela ergonomia das pessoas; é a nossa responsabilidade número um, a segurança das pessoas. E então é uma coisa que acaba por, sendo repetitiva e sendo passada nas campanhas internas, acaba por reforçar o que nós dizemos diariamente: segurança acima de tudo, trabalhar em segurança, não se aleijarem, não porem em risco a vossa saúde, não porem em risco a vossa integridade física. Isso é uma coisa que está sempre presente. Daí a importância que as campanhas sucessivas de Acidentes ZERO sejam muito importantes. Para reforçar aquilo que nós dizemos diariamente.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim, sim sim sim - é, é. É, porque é como lhe digo: não é uma coisa pontual, porque agora este ano é um tema importante. Não, é um tema importante desde sempre. E, por isso, regularmente deve ser comunicado, e deve ser alertado porque, assim como fica na memória sempre a última mensagem que nos passou, eu agora acabo por me lembrar dessa do prémio de segurança mas qual é, por exemplo, a última campanha que me está na memória? - É a que está atual: a corrida. Os vídeos que estão a passar; as campanhas que estão a passar, da corrida. Portanto, essa última mensagem é a que está mais presente na nossa memória. Daí a dificuldade, se calhar, em lembrar-me das campanhas anteriores, porque agora está muito presente a última. Mas sim, é muito importante.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Sim. Claramente.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. É importante para as equipas - como nós chamamos, “o chão de fábrica”, o nosso grosso da população é “chão de fábrica”, e eles são os que estão mais expostos ao risco. Porque é mais difícil nós, que estamos numa sala ou no escritório, termos um acidente do que um operador que está a trabalhar com equipamentos. E dar exemplos de acidentes que tenham acontecido. Nós, nas reuniões de equipa, passamos muitas vezes relatórios de acidentes passados, graves - estou-me a recordar de um acidente que já foi há muitos anos, de uma rapariga que ficou com o cabelo preso numa ferramenta de aperto, porque não usava rabo-de-cavalo. É uma coisa muito básica, que é apanhar o cabelo, quando se trabalha com equipamentos que são rotativos mas que esta mensagem passa há 30 anos regularmente; temos sempre que lembrar: “atenção... o cabelo solto pode-te acontecer isto” e mostrar a fotografia da rapariga sem o cabelo, foi arrancado, a dor que isso foi, o incómodo que isso foi. É sempre importante passar as mensagens de uma forma cíclica, principalmente às bases que é onde está o grosso da população e é onde está o maior risco associado. Portanto, é importante que a comunicação chegue ao grosso da população.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. É sempre difícil fazer uma campanha, de uma forma geral, que seja específica para algumas áreas ou para alguns setores; daí que, deve-se passar uma mensagem geral, porque para outras áreas, não interessa este exemplo que eu dei anteriormente; eu não vou falar a um pintor, sobre uma ferramenta de aperto que a maioria delas estão nesta área. Quer dizer que, ao passar uma mensagem muito específica de uma área, para toda a população, a maioria da população não vai dar importância, porque é um assunto que não lhes diz respeito. Estar a passar uma mensagem sobre um ferramenta de aperto, a uma pessoa que trabalha nos Recursos Humanos... Mas se passar uma mensagem genérica, “Acidentes ZERO”, “a segurança é a nossa prioridade”, “deves zelar pela tua segurança”, vai abranger um público mais abrangente, vai chegar a toda a gente e não... Porque nós temos tendência em filtrar:

“esta informação é muito específica para a área da montagem, eu sou da pintura, isto não me interessa”. Portanto, tiramos logo, excluimos logo uma parte da população, do público alvo a quem se dirige a mensagem, e fica logo excluída inconscientemente. Porque não se identifica com a campanha. “Ah, isto é uma campanha para a pintura, eu sou de outra área, não me diz respeito”. E então as mensagens acabam por ter que ser mais generalistas, de maneira a apanhar um público e a cativar um público mais abrangente. Aceito que as mensagens não sejam tão... Não digo objetivas, mas tão específicas, porque têm que abranger o público alvo todo da fábrica.

P.12. Enquanto supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Certo. Sim, claramente, sim. Mais uma vez: reforça a mensagem que nós passamos, específica; nós temos conteúdos mais dirigidos ao nosso público, mas reforça a nossa mensagem específica, de uma forma generalista. Se a fábrica, no geral, falar em segurança, nós depois falamos concretamente de segurança na nossa equipa, na nossa área. Ou seja: acabamos por completar a campanha; a campanha para todo o público é uma mensagem, e nós, depois, damos os nossos exemplos específicos, da nossa área de trabalho. E falamos dos nossos equipamentos, dos nossos riscos. Mas abre a porta à mensagem específica que nós vamos ter que passar, essas campanhas generalistas.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Não diria que altera. Mas acaba por nos fazer falar mais de segurança. Porque é um lembrete para o tema. Daí que, volto a reforçar, que deve ser regular. Porque se falarmos só uma vez por ano, só nos vamos lembrar uma vez por ano de falar nas nossas equipas. Se a campanha, lá está, não pode ser sempre a mesma campanha, porque senão a mensagem que passou à primeira vez, à segunda, à terceira, a pessoa diz “ah... é mais do mesmo”. Tem que ser a mesma mensagem, mas passada de formas diferentes, para fazer o despoletar depois da mensagem específica que nós temos para passar às equipas.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sim. É como eu digo. Mais uma vez, faz com que nos lembremos do assunto e que nós falemos do assunto. Porque se o assunto não for falado, cai no esquecimento. E a segurança é uma coisa que tem que ser lembrada quase diariamente, porque se passarmos algum tempo sem lembrar os riscos, a pessoa acaba por... tem tendência a facilitar, como se costuma dizer; “nunca mais aconteceu nada... nunca mais falaram no assunto... isto, se calhar, até não é grave fazer isto assim, assim, assim...”. Mas depois é assim que acontecem os acidentes; portanto, tem que se passar sempre a mensagem, regularmente.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim, sim, mais uma vez, sim. Sim, impacta porque nós temos uma formação obrigatória de segurança, o “ASA”, que temos que passar, anualmente. Mas a segurança não deve ser só por obrigação, deve ser por responsabilidade. Ou seja, devemos estar alertas para o assunto, porque é da nossa responsabilidade a segurança de todos nós, daí ser que não deve ser uma coisa feita por obrigação, mas sim por dever. É mesmo assim, devemos lembrar sempre dos riscos e não só apenas quando somos obrigados. Daí que a campanha, mais uma vez, deve ser regular, deve ser um tema sempre presente, a segurança, nas comunicações gerais da fábrica.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Sim. Porque, se não for falado, se não for lembrado através de campanhas internas, não é nossa prioridade. A nossa prioridade é o que estamos no dia a dia a passar nas equipas e nas áreas de trabalho, e o tema da segurança vai ficando para trás; “ah; não tem acontecido nada...”, fica um bocadinho esquecido. Mas, se for lembrada a campanha, se aparecer uma campanha “Acidentes ZERO” nós, a seguir aos assuntos que temos para falar, é mais um assunto que temos para abordar com as equipas: “Não se esqueçam sempre: segurança primeiro que tudo; a vida humana não tem preço. A qualidade é uma coisa secundária; a produção é uma coisa secundária; a vida humana é o mais importante; a vossa segurança deve ser o ponto mais importante. Esquecerem-se de montar um parafuso não é tão importante como ficarem sem um braço”. E isso deve ser sempre a nossa prioridade. E deve ser sempre lembrada, e daí as campanhas internas.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Motiva, sim. Para mim é uma satisfação também saber que não tive acidentes na equipa, que não houve alguém que se tenha aleijado, que não houve nenhuma situação de risco. E é uma satisfação para nós, em termos de resultados, é importante termos resultados noutros âmbitos mas, acima de tudo, é importante que ninguém se tenha aleijado. Saber que nós ganhamos o prémio de segurança, é um orgulho para todos nós. Quer dizer que conseguimos atingir não só os resultados da fábrica, mas também que não houve pessoas que tenham tido algum acidente grave e isso é sempre um motivo de orgulho e de satisfação para todos nós, acima de tudo. Que toda a gente tenha trabalhado em segurança.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Por exemplo, o facto de comunicar que ganhámos um prémio de segurança e agora haver uma campanha de Acidentes ZERO, acaba por mudar um bocadinho o comportamento às pessoas. Eu penso que inconscientemente, ou conscientemente, as pessoas acabam por a mensagem entrar; porque verem sucessivamente campanhas sobre segurança e notícias sobre segurança, acaba por, inconscientemente, estar presente na cabeça das pessoas o tema segurança. Se não for comunicado, penso que as pessoas desleixam-se um bocadinho do tema no seu comportamento diário em termos de trabalho. Daí que eu penso que as campanhas influenciam o comportamento das pessoas, sim.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Já, já. Por exemplo, se ouvir uma notícia, em termos de... nós recebemos também informação de acidentes de trabalho; e saber que há, que houve acidentes, acaba por nos pôr mais alertas; acabamos por estar mais conscientes, e acabamos por estar mais atentos a situações de risco. Se nós ouvirmos falar em segurança, acabamos por olhar, por exemplo para um equipamento ou para o comportamento de um operador, de forma diferente, porque acabámos de ver uma campanha sobre segurança “Acidentes ZERO” e acabamos de ver um comportamento de risco, por exemplo num operador, e vamos logo corrigir. Enquanto, se

calhar, sem ter havido esse alerta, olhamos e nem prestamos atenção, nem reparamos que o operador está a fazer uma operação de risco; e acabamos por estar mais atentos ao assunto.

Anexo XXI. Entrevista: Participante 14 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Nós aqui utilizamos mais a *newsletter*. Porque podemos ter o papel e discutir isso com as pessoas em reunião. Não temos televisão presente; os telemóveis, também não vamos estar todos de telemóvel na mão, a olhar uns para os outros; a *newsletter* é o que a gente utiliza mais. Eu, pessoalmente, em termos de reunião de comunicação.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. É prático.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Texto curto. Porque é assim, é o que nos dá mais jeito em termos de... até se houver um acidente, para comunicar com as pessoas, a incidência do texto curto e a gente diz: “olha, passou-se isto”, ou “passou-se aquilo”, ou “não se pode fazer isto” ou “não se pode fazer aquilo”... Vídeo, não temos tempo para estar a ver vídeos; eles, se calhar, aqui no refeitório tem, aquilo está a passar e eles estão a comer e vão lendo. Agora nós, ali em baixo, não; nós temos 10 minutos de reunião de comunicação. Se houver alguma coisa grave, eu faço uma reunião de emergência, ou coisa parecida, mas lá está: conteúdos curtos. E rápidos. Porque assim é melhor.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Tem a ver com acidentes de trabalho. Houve uma acidente há tempos atrás, e teve a ver com entradas e saídas das linhas; frisar isso, voltar a frisar isso às pessoas, que não podem entrar nas linhas de qualquer maneira, têm que colocar o cadeado de segurança, basicamente é isso. Foi o que me marcou mais nos últimos tempos.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Estou.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. A informação do mês em que não houve acidentes na fábrica, porque é sempre bom, porque é sinal de que estamos a trabalhar bem e que a informação é bem absorvida pelas pessoas. Porque às vezes não é só sorte; é prevenir também.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.8. Identifico-me. Porque trabalho todos os dias cá em baixo, com colegas, e é sempre bom que nenhum de nós se distraia, ou eles não se distraiam, que é para não termos ninguém problemas. Porque, costumo dizer que a dor ninguém nos tira, se a gente se aleijar; e é isso que muitas vezes digo a eles; “tenham cuidado porque a dor ninguém lhe tira”. É quase que um slogan. Mas é verdade; é a pura verdade.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. É, é sempre bom. As pessoas têm que absorver bem isso porque o tempo do antigamente, a gente andar em cima do joelho, já lá vai, porque é o que eu digo: muita gente perde emprego, perde isto, ou até cria problemas aos colegas se não tiver consciência do que está a fazer. É bom, seja centralmente divulgado isso e pronto, as pessoas entendam.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Há. Nem que seja relembrar as pessoas. Porque a segurança é muito importante.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Então... as vantagens faz com que a pessoa tenha sempre em mente que está num local perigoso, que o local é perigoso, não se distraia e se antecipe ao acidente. Porque, ao fim e ao cabo, há duas coisas que a gente pode ter acidentes - duas não: três, mas duas principalmente, que é o facilitismo - a gente julgar que está tudo bem e só acontece aos outros; é quando entramos num sítio qualquer pensarmos também que só acontece aos outros e não nos precavermos do que vamos fazer, e isso é meio caminho andado para estar a relembrar o assunto, está sempre em mente e a pessoa tem sempre mais cuidado.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Para já, não são histórias; o que é transmitido são factos verídicos. E acho que deve ser mesmo a verdade para a pessoa ter a realidade presente de que lhe pode acontecer a ele.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Ajuda muito. É pegar naquela comunicação e transcrever por baixo, e manter sempre a situação atualizada. Ajuda muito. Porque se a gente tivesse que estar sempre a pensar em tudo e mais alguma coisa, não fazia mais nada senão pensar, e a gente tem montes de coisas para fazer; transcrever esse papel, é bom. Poupa serviço.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Ajudou. Ajudou porque antigamente era só o “diz que disse” ou o “ouvi falar” e agora além do que está escrito, mostram imagens e relembram a toda a hora aquilo. É sempre bom.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Não. Mantenho o mesmo.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Às vezes não penso nisso. Não penso porque é assim, é uma coisa que está sempre presente. A gente já faz as coisas às vezes automaticamente. Olha para um sítio: “Epá... isto não está bem...”; está a pensar na segurança, mas pensa quando olha para as coisas. Não... Só quando existe, entre aspas, e mal, algum acidente é que a gente volta a aprofundar ainda mais as coisas. Porque o resto, está sempre presente, e a gente tenta sempre prevenir. Não sei se fui específico...

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Acho que tem a sua importância, mas pronto... se afeta... se não houvesse, era uma coisa, como há... é como eu digo: é relembrar. Porque é uma coisa que tem que estar sempre presente. E é bom que haja que é para a gente estar ainda mais presente na situação.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Para analisar as coisas mais frias, ou seja: a gente se tiver isso sempre presente, se tiver a comunicação presente é capaz de chegar e automaticamente vê logo se está alguma coisa mal ou não; se é para fazer assim; se não se deve fazer assim; motiva. Faz com que as ideias estejam sempre presentes, e pronto... e o tema também. Que é um tema importante. E a comunicação também! Porque se não houver comunicação, também ninguém se entende.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Sim, quando há acidentes. A gente, antigamente, ouvia falar “olha, houve um acidente aqui”, e agora fica com a descrição, com a comunicação que nos é dada, ficamos com a descrição do acidente, e acabamos por falar sobre isso e desenvolver o tema com várias opiniões, opiniões dos operadores; o que é que podem e o que é que não podem fazer, devíamos usar isto - há pessoal que às vezes se distrai e a gente tem que estar sempre a dizer e aquilo é um exemplo.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Talvez. Especificamente, agora não me estou a lembrar. Mas oiço sempre. E às vezes posso alterar. Sem intenção, ou não, mas a gente segue sempre os bons exemplos, né... e não os maus.

Anexo XXII. Entrevista: Participante 15 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, newsletter e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. A aplicação no telemóvel e a intranet.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim, é informativa, sim.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Poderá ser o vídeo e a imagem. Os textos longos às vezes são um bocadinho maçudos; a pessoa acaba por não ler tudo.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Se quer que lhe diga, a nível de segurança, não tenho assim, nada assim de presente, assim de maior. A não ser algumas situações, e também já me aconteceu a mim, portanto mas foi um acidente até lá fora; mas situações que acontecem e que vão sendo recordadas, pronto, às vezes em vídeos ou em texto, neste caso até já é em texto. E as pessoas falam e pronto, comunicam, até dão alguma atenção, mas assim nada de especial. Que eu me lembre agora assim, não tenho nada assim de direto, vá, digamos assim.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Sensibilizar as pessoas, portanto, a terem a devida atenção porque ao mínimo descuido é a morte do artista, como se costuma dizer, e há determinados pormenores a que a pessoa não liga e às vezes provocam esse acidente. Neste caso aqui pode ser luvas, pode ser as camisas de mais baixa, para não se cortar, basicamente isso, nesta área, há mais acidentes provocados por isso. Pequenos descuidos, chapas, qualquer coisa, corta, não tem luvas, ou as luvas adequadas, neste caso.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim, posso dizer que sim. Tenta-se sempre utilizar os meios que temos para essa segurança como, cá está, as luvas e tudo o mais... portanto, identifico-me, sim.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim. Ao fim e ao cabo para se conseguir chegar aos acidentes zero tem que ser mesmo bastante falado para que entre mesmo nos ouvidos das pessoas, senão acabam por se esquecer e não sei... se estiver sempre... como hei-de dizer... a responsabilidade de não haver acidentes tanto por parte dela, dessa pessoa, como dos outros, podemos chegar a esse fim: não haver acidentes, ou o menos possível.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Vantagens é, para a empresa, e para as pessoas, é não terem acidentes; é menos dias perdidos, o trabalho flui de outra maneira; não há perdas de... não há perdas de trabalho, portanto, é tudo benéfico. E até mesmo até para os prémios, no caso... no caso da parte monetária: não havendo acidentes, não se perde o prémio.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. As vantagens para a empresa: o trabalhador não tem acidentes, está a trabalhar, está a fazer a parte dele. E para a pessoa, está em casa, não se aleijou, não tem que estar na Segurança Social, ganha mais qualquer coisa ... são todas essas vantagens.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Se me focar aqui na minha área, se calhar em parte é um bocadinho mais difícil ser focado todos os aspetos para a segurança; porque trabalhamos com cargas perigosas e produtos perigosos também, para a saúde. Tem que ser essa informação dada às pessoas, e as pessoas têm que ter atenção quando estão a trabalhar nessas condições, terem a devida segurança... portanto, porque é sempre complexo bater tudo certinho. Porque estamos a trabalhar com moldes, por exemplo, de 50 toneladas, pode acontecer um descuido qualquer e a pessoa aleijar-se, isso... é inevitável. Acho que aqui nesta área talvez não se aplica muito... ou seja: é seguir as regras da segurança e tentar evitar que aconteça alguma coisa de mal, que alguém se aleije. Porque é complicado às vezes numa situação de stress a pessoa pode-se aleijar, vira-se para o lado, pode-se aleijar com facilidade. Ao apertar um parafuso, salta a chave, aleijou-se pronto, já... há coisas que não estão programadas, acontece, pronto, não há hipótese.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Não. Antes pelo contrário. Tenho que ter mais essa responsabilidade; um bocadinho mais de responsabilidade para evitar, para conseguir seguir os acidentes zero, né... e se vir que há alguém que não está em segurança, tentar chamar a atenção ou chamar à atenção, seja ao nível de equipamento de segurança, como de outra coisa qualquer. Ao fim e ao cabo até me dá mais um bocadinho também de responsabilidade; já tinha mas, para conseguir chegar a esse nível de acidentes zero, ainda se tem que ter mais um bocadinho de atenção. Facilmente se tem um... pode provocar um acidente.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Não digo... alterar, só por ser as pessoas... ou seja: ser falado mais vezes, ter isso sempre presente na memória, ou pelo menos é essa a intenção, né, e terem um bocado mais de atenção, portanto ... aí talvez faça algum resultado, tenha algum resultado. Uma coisa é: uma pessoa ouve hoje, e depois volta a ouvir daqui a 2 ou 3 meses; se estiver sempre focado

todos os dias, ou não sei quê: “olha a segurança zero”, “não estragues o gráfico”, como nós costumamos a dizer, e não sei quê, se calhar... é mais atenção.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Não, afetar, não... tentar sempre fazer, tentar só que não aconteçam acidentes, mas podem acontecer. Não afeta, não se deixa de fazer as coisas por causa disso, né... temos que focar, fazer sempre o melhor, agora, se acontecer alguma coisa, acontece né... não temos como fugir... não temos como fugir.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Não... não é de forma positiva nem negativa... é... mais uma vez, é tentar com que ninguém se aleije e que esteja tudo em segurança, e chegar ao final do dia com tudo feito e ir cada um às suas, e tudo tranquilo, não é... não impacta, não... é chato é quando alguém se aleija, pronto, mas há sempre coisas que não há necessidade, mas pronto... não vejo isso como nada de importante.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Pode afetar, às vezes, o sentido de prioridade em relação ao trabalho. Porque tem que se ter um bocadinho mais de cuidado com a segurança, para evitar que aconteça, e então as coisas se calhar levam um bocadinho mais de tempo ou a preparar ou a fazer, porque tem de se ter essa devida atenção. Nesse aspeto, sim.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. A motivação é, tanto para mim, como para quem está na equipa, quem trabalha, é não haver acidentes; as pessoas estar tudo bem de saúde e tudo tranquilo, pronto... não há ... isso, uma pessoa aleijar-se, há aí várias situações com os dedos, tendões, e mais não sei quê, que depois normalmente nunca fica bem, e assim, se a pessoa não se aleijar, está tudo bem, pronto.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Não... só se for pela situação de ... cá está, do tal gráfico acidentes zero. É evitar com que não haja mesmo acidentes, para não haver registos de incidentes, né... e... portanto, aqui nesta área, como nós, pronto, faz tudo parte da equipa, né, não havendo acidentes, quer dizer que uma área que faz a Produção, faz o trabalho normal e não tem acidentes. Está tudo a funcionar bem.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Não digo que seja diretamente, mas se calhar cá está, entre aspas, se calhar na “brincadeira, para evitar que alguém se aleije ou que às vezes, eu sou português, mas pronto, temos aquela “ah... isto é mesmo assim e não acontece nada” e para evitar que aconteça, chamar a atenção “olha: vê lá que não acontece só aos outros” e tentar fazer o melhor “usa aquilo”, “usa as luvas”, “usa determinado equipamento” e, se calhar, com a intenção de não entrar para o gráfico dos acidentes zero. De certa forma, não diretamente, mas de certa forma de vez em quando brinca-se com isso, vá, digamos assim; brincar a sério, né...

Anexo XXIII. Entrevista: Participante 16 - *Team Leader*

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Quais... a intranet a gente usa, mas... e é mais as televisões; lá, o diretor da área também passa muito, muita informação pela televisão, lá; está mesmo lá exposta mesmo.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Epá eu sinto que as pessoas parece que precisam que alguém esteja sentado numa salinha, a dizer “olha: é assim, ou assado” mas acho que as coisas estão explícitas, acho que não ... acho que hoje em dia já não é preciso uma reunião para falar de um tema específico, neste caso da segurança, não... acho que está bem explícito, por isso...

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Eu? Texto curto e por imagens. Acho que vídeo as pessoas perdem-se um bocadinho em coisas que não tem nada a ver; são coisas que aparecem no vídeo e que vão brincar com aquilo, e não interessa nada à informação, neste caso.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Posso ser sincero? Acho que não me lembro de ver nenhum. Agora... 2024, não me lembro de ver nenhum. Também, estou, agora estou na posição como *Team Leader* e é um bocado difícil a gente passar e parar numa televisão a ver (hoje em dia é mais na televisão que passam informação) e a gente raramente pára, por acaso... é uma coisa... não me estou a lembrar assim de nada.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim. E acho que no ano passado tivemos acidentes zero. Ou este ano, acho que não houve nenhum acidente. Neste caso, na área, não houve acidentes. Acho que foi este ano, até agora não houve nenhum.

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. As imagens, porque são bastante explícitas, por exemplo.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Ah sim, bastante. Porque antes de vir para a Volkswagen Autoeuropa, trabalhei numa empresa em que a segurança era quase zero. Ou seja: não havia segurança, é o contrário. Aqui, pronto, aqui é diferente e acho que sim, acho que devemos batalhar todos para isso porque a gente pode-se aleijar, cortar um dedo ou sair um braço fora e depois... Muitas pessoas não estão, mas eu concordo. Desculpa. Facilitismo. Porque atrás da segurança esteja facilitismo. As pessoas facilitam e aleijam-se. E a Volkswagen Autoeuropa, isso aí, não gosta muito dessa parte: facilitar para fazer o trabalho mais rápido ou algo do género... Nisso aí... Nas outras empresas não. Nas outras empresas, é o facilitismo, as pessoas aleijam-se.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim. Acho que sim.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. Identifico alguma vantagem?... Só consigo ir puxar coisas atrás por agora. Por exemplo: tu tens muita pessoa mais velha que não tinha tanta comunicação em termos de acidentes e como usar os materiais, as pontes rolantes, ou algo do género - ou seja: faziam as coisas mais à bruta, têm tendinites, têm uma data de problemas. E nós, mais novos, se formos pela comunicação de segurança, e não sei o quê, epá conseguimos combater um bocado isso: tendinites, dores nas costas, ir para a reforma mais cedo, por exemplo, sim...

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Para o operador em si, para o colaborador, vantagens na vida pessoal também; se eu tiver uma tendinite no ombro, não consigo, por exemplo, se eu lutar boxe, não consigo fazer um boxe, se eu gostar.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. Sim, muitas delas já aconteceram; são realidade, algumas.

P.12. Enquanto *Team Leader*, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Bastante. Apesar de não concordarmos com algumas coisas que eles dizem para fazermos, dificulta-nos o trabalho um pouco a nós, mas aumenta-nos a segurança. Portanto, acho que tem que ser cumprido.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Eu acredito que sim, mas não te vou conseguir responder a essa pergunta, mas acredito que sim, acredito que sim, não te consigo é dizer nada assim...

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Sim... Sabes que eu também não via a segurança como vejo agora, não é; porque eu também, parece que não, como *Team Leader*, tu és responsável por uma equipa; então, tu vês a segurança depois de outra maneira, apesar de, sempre vi a segurança, devido ao meu passado, quando vim para a Volkswagen Autoeuropa sempre vi a segurança em primeiro lugar. E não consigo especificar assim nada; também quando entrei como team leader, o chip muda um pouco, portanto não consigo especificar nada. É um bocado geral, sabes...

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim. É chamativo, sim.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Sim. Acho que sim. Epá, não consigo estar a especificar bem. Acho que sim, porque antigamente não tinhas estes meios de comunicação, certo? Antigamente era passada por alguma formação; a pessoa depois faltava nesse dia não ia à formação, a formação era passada no ano, mas continuava a trabalhar. E assim é mais impactante, não é... Tu vês e, querendo ou não, vais ler, vai te ficar na memória; e quando tiveres numa situação, acho que vais-te recordar, pelo menos.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Não. Acho que não. A segurança é uma obrigatoriedade só. Não me motiva em nada.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Não. Não estou a ver assim nada. Que eu me lembre, não.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. É como eu estava a te dizer. Como estou como *Team Leader* há 3 anos, eu mudei mais a minha postura, estou mais alerta aos outros; antigamente estava mais alerta a mim; fiquei mais alerta aos outros, né, mas sim, a comunicação também te ajuda, a teres alerta aos outros também; ou seja: se os outros estão em segurança tu também estás. Então, sim.

Anexo XXIV. Entrevista: Participante 17 - Supervisor

P.1. Desta lista de canais de comunicação (aplicação corporativa interna, televisão corporativa interna, intranet, *newsletter* e painéis/lonas) quais é que costuma utilizar?

R.1. Destas todas que aqui estão, a que eu utilizo mais é as televisões; o que passa na televisão pelo menos a intuição mais rápida, e está sempre a passar, é a que nós usamos mais. E a *newsletter* também. As lonas, há menos, por isso também não ... é mais é logótipos, temos um aqui à entrada e pouco mais, portanto não há muita informação ao nível de lonas ou de painéis publicitários. É mais é na televisão. Na minha opinião.

P.2. A utilização desses canais é agradável para si?

R.2. Sim. É simples, a informação é fluente, não é assim muito densa - acho que é perceptível.

P.3. Desta lista, qual o tipo de formato de comunicação (textos longos (artigos), textos curtos, vídeos, imagens) prefere?

R.3. Eu acho que o vídeo é o que chega mais rapidamente à população a quem é destinado.

P.4. A partir do que se lembra, que conteúdos, precisamente, texto, vídeo, imagem, que tenha visto sobre segurança em 2024 estão mais presentes na sua memória?

R.4. Uma vez todos os dias, assim que se sai do balneário. Por acaso, está numa lona, que é “um dia com acidentes zero é um dia agradável” ou “é um bom dia de trabalho”.

P.5. Está familiarizado com a campanha Acidentes ZERO?

R.5. Sim. Tentamos, todos os dias, promover que isso aconteça. Não só com a informação que é distribuída mas nós, no dia a dia, todas as reuniões de comunicação, comentamos esse... para as pessoas terem cuidado

P.6. Da comunicação sobre segurança que se lembra, quais foram os conteúdos que mais gostou, e porquê?

R.6. Porquê... assim de repente não me estou a lembrar de nada assim de especial. Mas se calhar tem mais a ver com os vídeos, que já tem acontecido, e acidentes que têm acontecido, que são reportados, e que faz com que as pessoas vejam o que é que aconteceu, para não voltar a falhar no dia a dia.

P.7. Identifica-se e revê-se na mensagem da campanha “Acidentes ZERO”, e com a comunicação interna sobre segurança no geral?

R.7. Sim. Quanto menos acidentes houver, melhor é para toda a população da fábrica. Há menos sobrecarga de trabalho para os outros colaboradores que cá ficam com menos esse que foi acidentado. Se houver acidentes zero, é melhor para todos.

P.8. Considera este tema relevante para ser comunicado?

R.8. Sim. Sem dúvida. Acho que faz todo o sentido.

P.9. Acha que existem vantagens ao comunicar-se sobre este tema?

R.9. É claro relembra, todos os dias relembra as pessoas mesmo que se esqueçam de algum pormenor, se todos os dias forem vendo ou ouvindo este tipo de informação, alguma coisa há-de ser retida.

P.10. (Se sim) Peça-lhe que clarifique que vantagens são essas, para quem e porquê?

R.10. Então, as vantagens é para toda a população da fábrica. Como já disse: quanto menos acidentes, menos sobrecarga há nos outros colaboradores que estão a trabalhar, essa é para mim a maior vantagem; e é a nível de despesa que todos nós temos, um colaborador acidentado, a fábrica está a pagar para ele estar em casa, através do seguro. É o seguro, que não pagamos ao seguro, vai dar ao mesmo, nós temos uma despesa inerente com isso.

P.11. Acha que as histórias e informações transmitidas correspondem àquilo que gostaria que fosse transmitido sobre a temática?

R.11. É assim: mudar, pode-se mudar sempre. Se é completamente eficaz? Tenho algumas dúvidas. Pronto, é o que temos, não... também não sei como é que é a forma que eles vão buscar para o que metem tanto nas televisões como nos slogans, no que possa acontecer... Acho que é eficaz. Torna-se eficaz ao longo do tempo.

P.12. Enquanto Supervisor, a comunicação interna sobre segurança desempenha algum papel que lhe seja relevante, no âmbito da sua função?

R.12. Na minha função, não. Relevante, relevante, não. É mais relevante para quem está a operar. Nós estamos um bocadinho mais resguardados, não estamos no meio da operação, os cuidados que temos que os ter, é óbvio, mas estamos mais salvaguardados. É mais para quem está no chão de fábrica.

P.13. A comunicação sobre segurança alterou a forma como perspetiva a segurança?

R.13. Eu acho que alertou mais as pessoas. Acho que tem sido mais incisivo e muito mais frequente do que era até aqui. As pessoas ao menos, como já disse, vão ouvindo mais todos os dias, e alerta-as um pouquinho mais.

P.14. Considera que a comunicação sobre segurança afetou o seu sentido de responsabilidade sobre o tema?

R.14. Não. Sem dúvida. A nossa responsabilidade, todos os dias, é igual. É tentar alertar para os riscos que se corre numa área de produção. Não é isso que vem alterar nada.

P.15. Considera que a comunicação sobre segurança impacta o seu interesse pelo tema?

R.15. Sim. Porque como vai havendo mais informação, as pessoas vão ficando mais despertas ou vão se interessando mais, tentar ouvir aquilo que vai saindo, para tentar minimizar os riscos de acidente.

P.16. Considera que a comunicação sobre segurança afeta o sentido de prioridade e importância dado ao tema?

R.16. Sim. Acho que sim. Porque se não houvesse informação, as pessoas se calhar deixavam de ser uma prioridade. Focavam-se mais se calhar no trabalho e não ouviam, não viam tanto a segurança como um fator principal para eles terem cuidado. Se não houvesse essa informação, as pessoas se calhar não absorviam tanto o tema. Assim, como está sempre a sair, sempre a surgir, ficam mais despertas para.

P.17. A comunicação sobre segurança motiva-o de alguma maneira, em algum aspeto?

R.17. Motivar, não diria, mas torna-me se calhar mais consciente daquilo que tenho que estar alerta e daquilo que tenho de alertar os meus colaboradores para o tema da segurança.

P.18. Identifica alguma mudança, causada pela comunicação interna, na forma como se posiciona, pensa ou sente relativamente ao assunto da segurança?

R.18. Não só pela comunicação, mas também pelo aumento de informação que tem surgido, tanto seja na comunicação interna seja pelos próprios elementos da segurança que estão sempre a alertar e estão sempre a pôr slogans, isso sim, alertou com que haja mais foco na segurança no trabalho.

P.19. Já alterou algum comportamento por causa da comunicação que tem vindo a ser feita sobre segurança?

R.19. Sim, as pessoas estão mais atentas. Têm mais cuidado em algumas coisas que fazem derivado daquilo que vêm na informação.

Anexo XXV. Interesse na comunicação interna sobre segurança - grelha de análise

Interesse da comunicação sobre segurança					
	Sim	Parcial	Não	Motivo	Observações
P 1 S Anexo VIII	R.8.			Ainda não se alcançaram os resultados ideais	"Portanto, tenho que dar a mão à palmatória dizendo que sim, faz todo o sentido comunicar ou falarmos sobre este tipo de assuntos, visto que ainda há um número, elevado ou não, alguns vão achar que é elevado, outros vão achar que não, mas existem ainda acidentes, portanto, temos de falar sobre o tema."
P 2 T Anexo IX		R.11		Gostarem de ver partilhadas imagens chocantes, por considerarem que são eficazes	"Em parte sim. Eu acho que, acrescentando ao bom trabalho e ao bom comunicado que já é utilizado e partilhado, se calhar, pegando na temática, como foi aqui há uns tempos com os maços de tabaco, começar a colocar aqui algumas imagens um bocadinho mais chocantes"
		R.8.		Conteúdo pouco direcionado para as áreas	"Sempre. Constantemente. Deveria ser mais direcionado para as áreas. E deveria ser mais divulgado. Não como estilo a divulgar, as percentagens de acidentes e isso tudo. Ou seja, determinada área teve aquele acidente específico. Aí sim, é impactante, mesmo para os colegas que vêm de outros turnos que sabem que houve um acidente, mas o impacto é diferente ao ser visualizado ao passar em monitores, por exemplo, da área."
P 3 T Anexo X	R.8.		R.11	Conteúdo pouco direcionado para as áreas	"Não o suficiente. Porque, mais uma vez, é muito genérico, é muito abrangente. No Body tivemos 11 acidentes, dá uma percentagem de 3%. Não é suficiente. Eu estou a falar de percentagens sem ter os factos. Na Pintura tivemos 20 acidentes. Mas qual é o resultado do acidente? Onde é que foi o acidente? O que é que podemos transmitir às pessoas que trabalham lá diariamente para minimizar ou eliminar o risco?"
				É importante informar sobre segurança	"O tema da segurança é uma coisa que é muito importante. Sim. As pessoas têm que estar informadas sobre o que é que podem, ou não, fazer. O facto de estarem informadas não quer dizer que elas sigam todas as normas. Não conseguimos colocar toda a gente a fazer as mesmas coisas na forma correcta. Mas têm que ser informadas. Isso, não há grande volta a dar. Tem que ser comunicado, tem que ser estudado, tem que ser implementado e tem que ser reforçado várias vezes."
				Sendo que muitos acidentes acontecem por "descuidos", é importante sensibilizar e alertar os colaboradores, de forma que estejam mais atentos	"Sim, porque os acidentes, aquilo que eu tenho reparado, há acidentes que são inevitáveis e que acontecem, por muito cuidado que uma pessoa tenha, e que use todos os equipamentos de segurança, às vezes acontecem acidentes. Mas grande parte dos acidentes acontecem por descuidos, distrações, brincadeiras e, portanto, quanto mais as pessoas estiverem familiarizadas que existem perigos, às vezes, de onde nós não achamos que existem, melhor."
P 4 S Anexo XI		R.11		Gostarem de ver partilhadas imagens chocantes, por considerarem que são eficazes	"Eu acho que sim. Há uma coisa que curiosamente funciona muito bem que são as imagens de choque, de acidentes que existiram e que as pessoas não levantaram questões em partilhar. Porque há situações críticas e as pessoas têm que perceber que um acidente de trabalho é uma coisa grave. E, portanto, às vezes é necessário fazer aqui uma terapia de choque."
				Demonstra que o tema é importante	"Eu acho que é positivo termos uma imagem, e termos campanhas novas, e termos imagens frescas, não serem aquelas imagens pesadas que as pessoas identificam rapidamente que é uma coisa que já foi criada há muito tempo e que só está a pôr isto no ar, não quiseram ter trabalho. Portanto acho que é extremamente positivo, as pessoas veem que existe um investimento nesse campo, uma coisa recente, nessa área. Portanto acho que é positivo."
P 5 S Anexo XII	R.8.			Serve para reforçar, de forma clara, a importância da segurança e do cumprimento de regras	"Claro, é um tema que deve ser várias vezes comunicado e com uma comunicação eficaz e objetiva, para que seja clara a mensagem que nós queremos passar aos colaboradores e a importância da segurança e de cumprir tudo o que é regras dentro, neste caso, da Volkswagen Autocarro, que eles as cumpram para o bem deles."
				Alertar os colaboradores para a importância do cumprimento das regras	Sim, acho que tudo aquilo que é transmitido, e alguns são casos reais, ou seja da Volkswagen Autocarro, é uma forma de alertar os colaboradores para com o cumprimento das regras de segurança, através da comunicação que nós fazemos com alguma frequência, tanto da parte dos recursos humanos, que é interna, como às vezes nós reforçamos essa mensagem perante eles nas reuniões que nós fazemos.
P 6 T Anexo XIII	R.8.			Pela importância e prioridade da segurança na organização e no meio laboral	"Nem há questão. Acho que a segurança é o principal aqui no nosso trabalho, no nosso meio laboral, é um dos principais temas que temos de ter cuidado porque a saúde e a segurança estão em primeiro lugar antes dos números, desta grande multinacional."
		R.11.		Insuficiente presença de colaboradores nos conteúdos. Ser demasiado institucional	"Sim, mas como disse há pouco, devíamos utilizar mais a praia da casa, menos institucional a mensagem, com pessoas das próprias áreas e da Volkswagen Autocarro porque aí também penso que a mensagem chegava mais depressa às pessoas, que se identificavam melhor."
P 7 T Anexo XIV	R.8.			Pela importância e prioridade da segurança na organização e no meio laboral. Pelas consequências dos acidentes de trabalho	"Sim, pois, tem de ser. Acidentes são dias perdidos, as equipas ficam reduzidas, é muito importante."
					"Sim."
P 8 T Anexo XV	R.8.			Por permitir, através da passagem de informação, standardizar o que é certo e errado no que respecta à segurança	"Sim, sim. Numas áreas industrial faz todo o sentido. Se não isto é uma anarquia. Cada um faz o que quer, trabalha como quer, e como lhe dá mais jeito. Não pode ser. Tem que haver regras. As regras são muito importantes. Estamos a falar de pessoas, não somos todos iguais; temos formas diferentes de ver as coisas; eu posso dizer que isto é amarelo e um colega pode dizer que isto é branco, e não somos daqui, portanto tem que haver alguém que defina: não, a regra é esta: isto é cor de laranja, ponto final."
				Ser clara	"É clara, a forma como a comunicação passa está perfeitamente clara; só se a pessoa estiver distraída é que não percebe. Acho que sim, concordo."
P 9 T Anexo XVI	R.8.			Todos os colaboradores estão sujeitos ao risco	"Claro. Nunca é demais, frisar a segurança em si. Qualquer um pode ter um acidente"
					"Sim, penso que sim."
				Pela importância e prioridade da segurança na organização e no meio laboral	"Claro que sim. Sobreretudo na nossa área, na produção, é onde vimos isso, os acidentes acontecem todos na produção, não é... acho que é importantíssimo."
P 10 S Anexo XVII	R.11			A informação é generalista mas as próprias áreas têm a possibilidade de se apropriarem do tema e desenvolverem-no mais, de acordo com a sua realidade e as suas necessidades	"R.11. Sim, acho que sim. Acho que sim. É generalista, mas também não podia ser mais... como é que hei-de dizer... não podiam perder tempo a comunicar acidente a acidente que há na fábrica, né... só se fosse grave... mas acho que sim, acho que está bom, está bom assim. Depois, internamente, cada área discute o acidente... Mas acho que sim... está..."

P 11 S Anexo XVIII	R. 8.		A segurança está relacionada com o desempenho da empresa e com problemas de saúde	"É muito importante para ser comunicado. Isso tem tudo a ver com o desempenho da empresa e com a produtividade, porque acidentes leva a baixas médicas, pode até ser grave ou não, mas leva a lesões. É mesmo muito importante."
	R. 11		Poder-se sempre melhorar	"Eu sou de opinião que consegue-se sempre fazer mais, se a gente quer mais, queremos mais e melhor."
P 12 T Anexo XIX	R. 17		Porque informa	"Mas até voltar a repetir: a informação é sempre boa, e é sempre bem vinda e vai nos ajudar sempre a algo, neste caso, para a segurança."
	R. 8.		É do interesse de todos evitar acidentes	"Muito importante. Acho que ninguém tem interesse em ir ao seu trabalho e regressar com um acidente: então, acho que é fundamental que seja sempre saliente, reforçado, e cada vez mais, porque acho que todos nós, que trabalhamos na Volkswagen Autoeuropa neste caso, seja qual for a área, tem o interesse de vir bem e sair daqui bem. Então, devemos prevenir que isso aconteça. Haver campanhas constantes de segurança, acho que é uma mais valia."
P 13 S Anexo XX	R. 8.		Para que o tema esteja sempre presente na memória das pessoas - devendo, por isso, ser comunicado regularmente. A segurança é intemporalmente importante	"É, porque é como lhe digo: não é uma coisa pontual, porque agora este ano é um tema importante. Não, é um tema importante desde sempre. E, por isso, regularmente deve ser comunicado, e deve ser alertado porque, assim como fica na memória sempre a última mensagem que nos passou, eu agora acabo por me lembrar dessa do prémio de segurança mais qual é, por exemplo, a última campanha que me está na memória? - É a que está atual: a corrida."
P 14 T Anexo XXI	R. 8.		É um tema importante e é necessário que as pessoas compreendam isso	"É, é sempre bom. As pessoas têm que absorver bem isso porque o tempo do antigamente, a gente andar em cima do joelho, já lá vai, porque é o que eu digo: muita gente perde emprego, perde isto, ou até cria problemas aos colegas se não tiver consciência do que está a fazer. E bom, seja centralmente divulgado isso e pronto, as pessoas entendam."
	R. 11		O que é comunicado serem factos verídicos	"Para já, não são histórias; o que é transmitido são factos verídicos. E acho que deve ser mesmo a verdade para a pessoa ter a realidade presente de que lhe pode acontecer a ele."
P 15 U Anexo XXII	R. 8.		Para promover a consciência de que a segurança é uma responsabilidade partilhada, através da promoção da interiorização da mensagem	"Sim. Ao fim e ao cabo para se conseguir chegar aos Acidentes Zero tem que ser mesmo bastante falado para que entre mesmo nos ouvidos das pessoas, senão acabam por se esquecer e não sei... se estiver sempre... como hei-de dizer... a responsabilidade de não haver acidentes tanto por parte dela, dessa pessoa, como dos outros, podemos chegar a esse fim: não haver acidentes, ou o menos possível."
P 16 U Anexo XXIII	R. 8.			"Se me focar aqui na minha área, se calhar em parte é um bocadinho mais difícil ser focado todos os aspetos para a segurança, porque trabalhamos com cargas perigosas e produtos perigosos também, para a saúde (...). Acho que aqui nesta área talvez não se aplica muito... ou seja: é seguir as regras da segurança e tentar evitar que aconteça alguma coisa de mal, que alguém se aleije."
	R. 8.			"Sim. Acho que sim."
	R. 11			"Sim, muitas delas já aconteceram; são realidade, algumas."
P 17 S Anexo XXIV	R. 8.		Poder-se sempre melhorar. Dúvidas sobre a sua eficácia	"Sim. Sem dúvida. Acho que faz todo o sentido."
	R. 11.			"É assim: mudar, pode-se mudar sempre. Se é completamente eficaz? Tenho algumas dúvidas. (...) Toma-se eficaz ao longo do tempo"

Anexo XXVI. Utilidade e valor acrescentado pela comunicação interna sobre segurança - grelha de análise

Impactos em si mesmo		Utilidade e valor acrescentado pela comunicação sobre segurança - impactos em si mesmo e em outros					Observações	
		Impactos em outros no seio da organização	Impactos em outros			Palavras chave: impactos internos à organização		
Como colaborador/pessoa	Como chefeia intermédia	Colaboradores	Empresa	Acionistas	Portugal	Todos os que estão presentes no edifício	Não especificado	
R. 9. Relembrar e alertar		R. 9. Relembrar e alertar					Relembrar, alertar	"Claro que sim. Porque é muito fácil nós cairmos no facilismo, nós achamos que não há risco nenhum porque "já faço isto há muito tempo". Cairmos de alguma forma num relaxar, e às vezes, "buscar um bocadinho as guardas", no nosso dia a dia. E, às vezes, é com este tipo de ações que nós podemos passar um reminding, um alerta, e uma consciencialização, ou um refrescar da consciencialização, porque eu não tenho divididas de que as pessoas não tenham isso em memória."
R. 10. Relembrar e alertar frequentemente		R. 10. Relembrar e alertar frequentemente					Relembrar, alertar	"O refrescar da consciencialização e um alertar mais diário para cada um de nós."
R. 12. Sim, mas não específica								"Sim, claro. Uma boa parte do meu trabalho e do meu dia a dia prende-se pelo facto de sensibilizar e alertar, diariamente, quem trabalha conosco e de quem nos assiste, aqueles que são os pilares da produção, digamos assim, que são os colaboradores. Cada elemento da minha equipa, ou das equipas que trabalham conosco são pilares essenciais para o correto funcionamento da fábrica. Como tal, a segurança deles, o bem estar, e a boa disposição, etc. no local de trabalho, é essencial."
								"Sim."
		R. 10. Sensibilizar e alertar para evitar acidentes					Sensibilizar, alertar	"A única maneira de minimizar os riscos ou um acidente de trabalho é constantemente falar deles, ou então passar nos LCDs, e sensibilizar as pessoas para evitarem este tipo de situações. Passagens, telémetros, corredores, escadas, empilhadores, há uma diversidade de acidentes que não podem ser evitados, mas as pessoas podem estar sensibilizadas para, alertadas para."
R. 12. Não tem utilidade específica na sua função								"Enquanto comunicação interna, não."
							Evitar acidentes	"Sim. Dentro do que eu disse na resposta anterior. Uma das vantagens é mesmo evitar danos. E nós trabalhamos com carros, mas trabalhamos com pessoas. Na minha área um acidente pode não ser muito grave, mas temos áreas, dentro da fábrica, por exemplo nas pressas, em que qualquer acidente é um potencial muito grave."
		R. 10. Saúde, rendimentos	R. 10. Finanças				Evitar acidentes	"Enão vantagens de termos o termo de segurança... Vamos imaginar. Tenho um colaborador que tem um acidente: vou ter o colaborador com dores, porque vou ter o colaborador em casa com perda de rendimentos, vou ter de substituir o colaborador no posto de trabalho, ou seja, vou ser aumentado também para a fábrica, e isto ainda só a nível "pessoa". Imaginando que incluiu um carro junto, temos danos e prejuízos à fábrica."
R. 12. Quando suem informações que impactam os seus subordinados. Nesse caso, reforça a mensagem que tem de transmitir e, quando transmite as informações aos colaboradores, apoia-se nessa comunicação							Reforçar a mensagem que tem de transmitir no âmbito das suas funções; apoiar a comunicação com os subordinados, no âmbito da sua função	"Se calhar a parte que afeta na minha função é só o reforçar de algumas informações mais pertinentes, mais específicas, que afetam a minha parte. Imaginando: há alguma alteração no body, sai na aplicação, mas a mim não me diz grande coisa. Quem quiser ver por curiosidade pode ver. Mas a mim não me afeta. Mas há coisas que afetam os meus e, aí, a comunicação vai dar para eu reforçar "cuidado, já viram isto? tomaram atenção?".
		R. 9. "olhar com outros olhos" as situações que os rodeiam; "ensaiar" cidadãos					Promover a interiorização da mensagem; promover um olhar mais eficiente, no que respeita a segurança, para a realidade envolvente	"Quanto mais as pessoas ouvirem sobre o assunto, mais em cada ação que fazem têm cuidado com o tema. (...) Se fizermos o mesmo para os acidentes de trabalho, as pessoas começam a olhar para tarefas, e sobre alguns equipamentos, e algumas zonas mais críticas, com outros olhos. Portanto, eu acho que isto é uma coisa que tem de ficar enraizada, portanto, quanto mais falarmos sobre o assunto, melhor."

P 4 S Anexo XI	R. 10. Evitar danos físicos nos subordinados; ter uma equipa sensibilizada; sentir orgulho em que a sua equipa não tenha acidentes	R. 10. Sensibilizar, saúde	R. 10. Imagem e reputação				R. 10. (indiretamente: evitar acidentes)	Evitar acidentes; sensibilizar	*A vantagem principal é para com o colaborador. Eu, como supervisor, não quero que ninguém se aleje, não quero que ninguém tenha danos físicos. Isso é a primeira vantagem. Para o supervisor, a vantagem é ter uma equipa que está sensibilizada para o assunto é ótimo. Eu orgulho-me de chegar ao fim do ano e dizer "tive só um acidente de trabalho, e foi uma questão mínima". Mas, na realidade, o principal é a pessoa, o dano físico, e é isso que nós queremos evitar a todo o custo. E o segundo, penso que é indicadores que são reportados da fábrica, mesmo para o exterior, se não estou em erro, sobre o número de acidentes de trabalho que nós temos, se são graves ou se não são graves, e, portanto, isso em termos de imagem da marca e da nossa casa acho que é excelente."
P 5 S Anexo XII	R. 12. Sim, mas não específica	R. 9. Saúde	R. 9. Dias perdidos e despesas				R. 9. (indiretamente: evitar acidentes)	Evitar acidentes	*Existe. Tanto a nível de saúde, como dias perdidos, e despesas para a própria fábrica."
P 6 T Anexo XIII		R. 10. Saúde	R. 10. Finanças				R. 10. (indiretamente: evitar acidentes)	Evitar acidentes	*A principal vantagem é a saúde do colaborador. Isso está acima de tudo. E depois vem a outra parte, a parte financeira da empresa"
P 7 T Anexo XIV	R. 10. Menor carga de trabalho	R. 9. Sensibilização para o tema da segurança	R. 9. Finanças e produtividade	R. 9. Produtividade da empresa			R. 9. Evitar acidentes	Evitar acidentes; sensibilizar	*Existem vantagens para todos. Existem vantagens para o trabalhador, que fica mais sensibilizado para esses temas. Poderá, no futuro, haver menos acidentes. É melhor para a empresa, em relação ao prémio que paga aos seguros. É melhor para toda a gente. E a produtividade aumenta, claro, que é bom para a empresa, para Portugal, para toda a gente."
P 7 T Anexo XIV		R. 10. Sensibilizar, e reduzir a probabilidade de acidentes por isso; promover o alerta entre colegas	R. 10. Finanças e produtividade	R. 10. Menos lucros			R. 10. Evitar acidentes	Evitar acidentes; sensibilizar; promover o alerta entre colegas	"no fundo é: o trabalhador fica mais sensibilizado, a probabilidade de haver menos acidentes de trabalho é maior, e até os colegas podem chamar a atenção "olha, estás a fazer isso e dizem-nos que não é para fazer assim". Ajuda a haver menos acidentes. É bom para a produtividade da empresa. É bom para os acionistas da empresa, que há mais lucros, e paga-se menos prémio de seguro."
P 7 T Anexo XIV		R. 9. Relembrar o tema						Relembrar	"Sim, nem que seja só para relembrar as pessoas. Porque depois, depois, vai, há acidentes e acidentes né, mas se relembermos sempre as pessoas, parece que, pronto, fica mais ali no subconsciente."
P 7 T Anexo XIV		R. 10. Sim, mas não específica						Menor carga de trabalho enquanto chefia intermédia	"Enão, é isto que eu estava a dizer, as vantagens é para a pessoa, é para as equipas, no fundo, também no fundo também para as chefias, escusam de ter mais trabalho, mas no fundo para a própria pessoa."
P 8 T Anexo XV		R. 9. Ensinar o colaborador a "posicionar-se" perante as situações que o rodeiam relacionadas com riscos e segurança						Transmitir conhecimento	"Faz todo o sentido. Com por cento. Por isso é que eu lhe estava a dizer ao início: uma das primeiras coisas que nós fazemos quando chega um colega novo, tal e qual como quando tiramos a carta, temos que aprender, não é? As regras de trânsito e depois aprender a conduzir. Aqui é igual. A pessoa tem que aprender a se posicionar. E só a partir daí é que começa a fazer o trabalho."
P 8 T Anexo XV		R. 10. Integrar e interir os colaboradores sobre as questões relacionadas com segurança					R. 10. Evitar acidentes	Transmitir conhecimentos; evitar acidentes	* É importante para quê? Primeiro de tudo: evitar o acidente. Depois, segunda questão: faz todo o sentido para nós, integrar a pessoa o melhor possível no ambiente de trabalho, principalmente na questão da segurança. A pessoa tem de estar segura, tal e qual como nós em casa não é?"
P 9 T Anexo XVI	R. 12. Integra e interira os novos colaboradores sobre as questões relacionadas com segurança	R. 10. Interiorizar a necessidade de cumprimento das regras de segurança através de alertas					R. 9. Sim, mas não específica	Transmitir conhecimento	* É bastante importante. (...) Quando há entrada de novas pessoas, é extremamente importante que essas pessoas saibam como é que é a parte comportamental aqui, em ambiente de trabalho."
P 9 T Anexo XVI		R. 10. Interiorizar a necessidade de cumprimento das regras de segurança através de alertas						Promover a interiorização da mensagem	*Sim."
P 10 S Anexo XVII		R. 9. Ajuda a transmitir "a mensagem"						Promover a interiorização da mensagem	*Quanto mais chamadas de atenção, pelo menos para os operadores de linha, quanto mais chamadas de atenção houver, mais eles começam a interiorizar que têm que cumprir essas ditas regras, por assim dizer."
P 10 S Anexo XVII		R. 10. Sim, mas não específica					R. 10. (indiretamente: evitar acidentes)	Evitar acidentes	*Claro que existe. Acho que a comunicação, quanto mais pessoas forem atingidas com a comunicação, melhor passa a mensagem né... a gente sabe que a comunicação hoje em dia, e vê-se lá fora, a comunicação social é uma arma, hoje em dia, não é... para o bom e para o mau, mas pronto... é uma arma."
P 10 S Anexo XVII		R. 10. Sim, mas não específica						Evitar acidentes	*A vantagem é para quem está sujeito a ter um acidente. Sobretudo, eu falo no meu caso de pessoal que trabalha na produção, seja no body, na pintura, nas prensas ou na montagem, acho que esse é o alvo principal, né..."

P 11 S Anexo XVIII	R. 9. Potência a comunicação informal entre colegas sobre o tema, torna o tema mais presente (relembra)	R. 12. Salienta o que as chefias intermediárias transmitem.	R. 10. Saúde	R. 10. Recursos humanos e finanças	R. 10. Gastos da Segurança Social	R. 10. Indirectamente: evitar acidentes)	R. 9. Sim, mas não específica	Reforçar a mensagem que tem de transmitir, no âmbito da sua função	"Claro, claro... Ao fim e ao cabo é salientar ainda mais aquilo que os team leaders e os supervisores dizem. "
P 11 S Anexo XVIII	R. 12. Relembra-o a si mesmo do tema. Apoiar-se na comunicação para alertar a equipa	R. 10. Recursos humanos e finanças	R. 10. Saúde	R. 10. Gastos da Segurança Social	R. 10. Indirectamente: evitar acidentes)	R. 9. Sim, mas não específica	R. 9. Sim, mas não específica	Relembrar, apoiar a comunicação com os subordinados, no âmbito da sua função	"A vantagem é para a empresa e para o colaborador. O colaborador não fica com as mazelas do acidente; a empresa não perde dias de trabalho e, com isso, recursos. Se houver um acidente, o seguro, lá está, vai ter que investir para fazer uma medicina curativa no colaborador, se for uma mazela que fique ao longo da vida, vai ser a empresa e vai ser a Segurança Social que vai ter que suportar isso. Isso é tudo uma cadeia."
P 12 T Anexo XIX	R. 9. Potência a comunicação informal entre colegas sobre o tema, torna o tema mais presente (relembra)	R. 12. São ferramentas para alertar a equipa de forma positiva/leve e não recriminatória	R. 9. Potência a comunicação informal entre colegas sobre o tema, torna o tema mais presente (relembra)		R. 10. Introduzir o tema da segurança, porque todos estão sujeitos ao risco, e possibilidade de aplicar os conhecimentos noutros âmbitos da vida pessoal	R. 9. Evitar acidentes	Transmitir conhecimentos	Promover o diálogo informal sobre o tema; relembrar; evitar acidentes	"Há sempre vantagens. Tudo o que se fez em comunicar, acabamos por falar uns com os outros, ou alguém nos passar essa informação, torna-nos mais... no nosso dia a dia, mais presente, e a gente tem sempre isso em conta. Acho que os assuntos que vamos mandando para trás das costas e não vamos falando sobre eles, acabam por ficar esquecidos e isso leva a que, se calhar, as coisas aconteçam de forma mais diária, o que não é o objetivo, acho eu."
P 13 S Anexo XX	R. 12. Reforça a mensagem que transmite à equipa. Enquanto team leader, sente que completa as mensagens abrangentes da campanha com questões mais específicas da sua área. "Abre a porta" para, depois, transmitir uma mensagem mais específica	R. 10. Sim, mas não específica	R. 10. Sim, mas não específica			R. 9. Sim, mas não específica	R. 9. Sim, mas não específica	Apoiar a comunicação com os subordinados, no âmbito da sua função	"Sim. Por norma, aqueles alertas de segurança, como estão pela fábrica, ou que passam nos panel views, ajudam-nos quando temos de chamar a atenção a alguém sobre algo de segurança, seja uma postura, seja através uma linha, seja... As vezes é mais fácil comunicar assim do que chegar e explicar: "uh tu tens que...". Não... "olha estás a ver ali? Pode-te acontecer", e as pessoas aí vêm, "uh, se aconteceu ali também me pode acontecer a mim", ou está ali uma imagem de segurança, ou um vídeo de segurança, e as pessoas aceitam melhor, e até as vezes levam de uma forma mais descontrainda a chamada de atenção. Então, para mim, como Team Leader é sempre importante ter essas ferramentas, porque é uma forma de chegar às pessoas, de uma forma leve, e às vezes direta. E as pessoas percebem, sem acharem que estão a ser repreendidas ou chamadas à atenção. Simplesmente estão a ser alertadas. Porque é uma coisa leve; por norma os vídeos ou os alertas de segurança são coisas leves, e as pessoas recebem melhor assim."
P 13 S Anexo XX	R. 12. Reforça a mensagem que transmite à equipa. Enquanto team leader, sente que completa as mensagens abrangentes da campanha com questões mais específicas da sua área. "Abre a porta" para, depois, transmitir uma mensagem mais específica	R. 10. Sim, mas não específica	R. 10. Sim, mas não específica			R. 9. Sim, mas não específica	R. 9. Sim, mas não específica	Reforçar a mensagem que tem de transmitir, no âmbito da sua função. Apoiar a comunicação com os subordinados, no âmbito da sua função	Não específica qual a utilidade ou valor acrescentado. "É importante para as equipas - como nós chamamos, "o chão de fábrica" - o nosso grosso da população é "chão de fábrica" e eles são os que estão mais expostos ao risco."
P 13 S Anexo XX	R. 12. Reforça a mensagem que transmite à equipa. Enquanto team leader, sente que completa as mensagens abrangentes da campanha com questões mais específicas da sua área. "Abre a porta" para, depois, transmitir uma mensagem mais específica	R. 10. Sim, mas não específica	R. 10. Sim, mas não específica			R. 9. Sim, mas não específica	R. 9. Sim, mas não específica	Certo. Sim, claramente, sim. Mais uma vez, reforça a mensagem que nós passamos, específica, nós temos começado mais dirigidos ao nosso público, mas reforça a nossa mensagem específica, de uma forma generalista. Se a fábrica, no geral, falar em segurança, nós depois falamos concretamente de segurança na nossa equipa, na nossa área. Ou seja: acabamos por completar a campanha, a campanha para todo o público é uma mensagem, e nós, depois, damos os nossos exemplos específicos, da nossa área de trabalho. E falamos dos nossos equipamentos, dos nossos meios. Mas abre a porta à mensagem específica que nós vamos ter que passar, essas campanhas generalistas."	"Claro, claro... Ao fim e ao cabo é salientar ainda mais aquilo que os team leaders e os supervisores dizem. "

Anexo XXVII. Familiaridade com as ações de comunicação interna provenientes do departamento de CRG - grelha de análise

	Familiaridade com as ações de comunicação interna provenientes do departamento de CRG				Avaliação do nível de familiaridade com os conteúdos - Alta, média, baixa
	Faz referências gerais que podem corresponder a memórias de conteúdos publicados pelo departamento de segurança	Usa exemplos de comunicações/ações realizadas por outros departamentos ou sobre outros temas	Não consegue lembrar-se ou apresenta muita dificuldade	Observações	
P 1 S Anexo VIII	R. 4. Vídeo campanha Acidentes ZERO R. 6. Vídeo campanha acidentes ZERO			"Claramente aquela reportagem que nós assistimos antes de uma reunião, que penso até que tenha sido gravada no LOZ norte, com vários elementos e com várias participações de alguns colaboradores. Recordo-me, tenho a imagem concreta de eles estarem numa roda, de cada um dar um passo em frente e partilhar alguma coisa de experiência pessoal que tenha tido. Recordo-me dessa ação em concreto, sim." "Sem dúvida o contributo pessoal de cada um, porque ali o que nós estivamos a falar era de histórias reais, portanto de colaboradores, colegas nossos, com que nós cruzamos no dia a dia, e com quem nós temos um contacto diário, algumas até... terem tido um espaço de partilha para toda a fábrica."	Alta
P 2 T Anexo IX		R. 4. Formação	R. 6.	"Não sei se se aplica a este caso, mas todos os anos temos a formação ASA, que tem a ver com segurança, e este ano foi mais direcionada, pelo menos na área em que eu me encontro, com os acidentes de trabalho." "Não me lembro de nada que me tenha ficado na memória, assim de repente." "E deveria ser mais divulgado. Não como estão a divulgar, as percentagens de acidentes e isso tudo." "Trabalho na última formação ASA, que penso que foi esclarecedora, e lá está, mais uma vez, porque foi direcionada para as pessoas que trabalham nas áreas, não foi tão abrangente, não se perdeu o interesse, não era tão extensa. Tirando essa formação, nestes últimos tempos não houve nada que me alertasse ou que me fizesse pensar, sentir ou agir de maneira diferente (...). Por falar nisso, estou-me a lembrar, por acaso, de um vídeo, agora, de repente. Que apareceu no refectório, que dizia que as pessoas tinham tido acidentes de trabalho e tinham ficado durante algum tempo sem fazer alguma coisa pessoal." "Dois sem acidentes, é o que vejo mais. Isto vai para outro lado já. Uma coisa que está presente na minha memória é o troféu de segurança, e o capacetezinho, que acho que é uma ideia muito gira, não sei se foi feito logótipo, se não." "Eu gostei muito do vídeo. Gostei muito da parte do prémio de segurança, que é outra área, eu sei, que não tem a ver com comunicação, mas acabou por fazer um elo, lembrarmos os capacetes, segurança, e acaba também por nos pôr para outras partes. O que é que eu tenho mais... Eu só me lembro da formação ASA, estive-me a bater sempre, e essa é uma coisa, e eu não me apetece falar sobre isso." "Eu vou voltar outra vez à história da formação ASA, já podiam ter atualizado as imagens." "E estou a lembrar-me, por exemplo, agora o caso do telheiro que vai ter uma parte que vai estar interdita." "Os Acidentes ZERO, o logótipo em lenhro-me e, eventualmente, os prémios de segurança... Assim, rapidamente, sim, aquele logótipo dos Acidentes ZERO." "Da parte da imagem, isto fez-me reparar na campanha (...). acho que graficamente ficou-me na memória e fez-me falar com as pessoas sobre o assunto." "Eu acho que sim. Há uma coisa que curiosamente funciona muito bem que são as imagens de choque, de acidentes que existiram e que as pessoas não levantaram questões em partilhar." "Temos um slogan sobre a segurança "um dia bom é um dia sem acidentes", não é muito difícil não chamar a atenção, ainda por cima a cor que o placar tem faz essa ressalva de chamar a atenção das pessoas. E alguns conteúdos escritos, tanto na mitraet, como nas newsletters que vão surgindo da área de comunicação." "Daquelas que observei e o querer envolver as pessoas. Na segurança o mais importante é o bem estar das pessoas. E quando nós desenvolvemos campanhas onde incluímos as pessoas que trabalham no chamado "chão de fábrica" e chamam-nos à consciencialização de tudo o que é traseiro, e envolvemo-los na resolução de problemas, para mim é o melhor conteúdo." "São as imagens que passam nos televisores e nas newsletters." "Os conteúdos são praticamente os mesmos, são basicamente para os Acidentes ZERO e são quase todos vocacionados, agora ultimamente a Volkswagen Autoeuropa decidiu, pelos vistos, vocacionar novamente, já anteriormente há 7 ou 8 anos, os Acidentes ZERO também entrou em vigor, depois pararam e agora retomaram essa campanha dos Acidentes ZERO de maneira mais eficaz. Está mais presente." "Eu julgo que é este último vídeo que é feito sobre a segurança. Aquele da televisão, que até no fim aparece um dos responsáveis da segurança, a dizer "quem não sabe não mexe"." "Sim, esses por exemplo, sim, é o do vídeo porque por exemplo fizemos a formação ainda este ano da ASA, da segurança, pronto tem uns vídeos também é engraçado (...)." "Por exemplo, eles acho que também fizeram há algum tempo, não foi há muito, o das portas, e dos corrimões, agarre-se ao corrimão e isso, a pessoa passa ali e já não fica muito, mas às vezes mesmo a passar, basta ver aquele letreiro, pronto, parece que não eu acho mas que fica ali um bocadinho mais de atenção." "Sim... eu recordo-me de uma que acho que quanto mais vamos andando para a idade vai avançando, é principalmente o apertar objetos... da segurança. Em vez de ser com as costas é com as pernas. Eles normalmente fazem isso muito também. Avisam muito isso na comunicação. Na comunicação nos vídeos e nas televisões também, né..."	Baixa
P 3 T Anexo X	R. 4. vídeo campanha acidentes ZERO	R. 4. O departamento de CRG não comunicou os dias sem acidentes. Prémio de segurança			Baixa
P 4 S Anexo XI	R. 12. Artigo telheiro R. 4. Logótipo Acidentes ZERO R. 6. Grafismo associado à campanha Acidentes ZERO	R. 6. Prémio de segurança, formação R. 11. Formação R. 4. Prémio de segurança			Média
P 5 S Anexo XII	R. 4. Painel e slogan	R. 4. Conteúdos escritos R. 6. Conteúdos com a presença de colaboradores	R. 11. O departamento de comunicação não recorreu a imagens chocantes		Média
P 6 T Anexo XIII		R. 4. Imagens das TVs e newsletters R. 6. Conteúdos Acidentes ZERO			Média
P 7 T Anexo XIV	R. 4. Vídeo "É obvio que"	R. 6. Formação R. 9. Não foi comunicado pelo departamento de comunicação R. 13. Comunicação relacionada com saúde e ergonomia			Baixa

P 8 T Anexo XV	R.17. Informação sobre acidentados e detalhes sobre baixas médicas	R.4. Formação	<p>* Então porque é, pronto, no fundo sempre é mais interessante do que as vezes outras informações que nos são passadas, pronto, e esta informação sempre tem mais interesse, saber zero acidentes, ou um acidente - olha o nosso colega vai ficar x dias, não vai ficar bom, vai ficar bom - tem sempre interesse.*</p> <p>*Sobre segurança? Epi... nós numa formação passámos, é o que me lembro agora, pronto, foi passado conteúdo verbal de alertas e foi passado um vídeo sobre situações que aconteceram noutras fábricas, cá está a questão, que lhe faltei há bocadinho.*</p> <p>*A forma como foi passada a informação relativamente à, chamemos assim, à precaução, que as pessoas têm que ter nas suas áreas de trabalho, ou posturas, a questão das posturas, relativamente ao perigo. (...) mas foi focado até inclusivamente na estrada como é que nós podemos andar cá fora, dentro das áreas de produção, cada área tem a sua especificação, portanto ter atenção como é que é, pronto, basicamente foi isso, pronto. As posturas das pessoas, como é que tem que reagir, como é que tem que se movimentar.*</p> <p>*Pode não ser o ideal, mas estamos muito melhor do que estávamos, antigamente tínhamos um conjunto de acidentes muito mais relevante do que é hoje, hoje, quando há um acidente, nós, antigamente havia uma pessoa, um corte, ou um, "epá, olha, aconteceu", havia outro foco. Agora não, agora... "epá, não pode voltar a acontecer, temos que arranjar medidas para evitar". Sejam elas práticas, sejam elas verbais, sejam... cá está, por formação, por coaching, fazer qualquer coisa com a pessoa, uma reunião como nós estamos a ter aqui, diretamente com essa pessoa, se a pessoa for recalcitrante, tem que se perceber o que é que está a acontecer</p> <p>*Campanha zero é o que está aí mais em destaque, agora.*</p>	Bataca
P 9 T Anexo XVI	R.6. Identificação de EPIs necessários na entrada das áreas	R.4. Campanha Acidentes ZERO	<p>*Se calhar o uso dos EPI's, que é obrigação de cada um de os usar, mas cada área tem os seus específicos. E por vezes nós andamos de uma área para outra e, por exemplo, as identificações, pelo menos à entrada das áreas é algo que chama a atenção.*</p> <p>*A segurança tem de vir sempre em primeiro lugar, não é... acima do número de carros, acima de qualidade. Se não houver segurança, nada do que vier a seguir é bem efectuado, não é... Sim. É a tal chamada de atenção. Houve pelo menos dois acidentes numas escadas e já está lá a sinalética e os degraus antiderrapantes, portanto...sim.*</p>	Bataca
P 10 S Anexo XVII	R.4. O departamento de CRG não comunicou esta informação.	R.6. O departamento de CRG não comunicou esta informação.	<p>*Foi muito falado há pouco tempo. Acho que houve um acidente no Brasil, penso eu, atropelaram um colaborador, e saiu na comunicação para as pessoas atravessarem o corredor que vem dos autocarros, né, o corredor principal que vem dos autocarros para a montagem final, nas passadeiras; fizeram ali uma passadeira... isso é uma das que me lembrei agora, pronto, lá mais. *</p> <p>*Conteúdos que mais gostei... na comunicação de acidentes... é um bocadinho difícil de responder porque ... os conteúdos que mais gostei... não sei se é isto, se vou responder corretamente aquilo que me está a perguntar, mas para falar de acidentes, a melhor forma é exemplificar com imagens; aí, a parte escrita não é muito importante. Acho que uma imagem, uma fotografia, é o mais importante. Portanto, como a gente faz aqui na área, aquela passadeira que está ali, houve aí um acidente há pouco tempo, ficou ali um rapaz entalado e, epi, saiu na nossa newsletter interna com uma fotografia da passadeira, pronto. É a melhor coisa, pronto, uma imagem. Não sei se respondi à pergunta...*</p>	Bataca
P 11 S Anexo XVIII	R.4. Painel e slogan	R.4. Campanha Acidentes ZERO	<p>*Ao fim e ao cabo é salientar ainda mais aquilo que os team leaders e os supervisores dizem. Porque ali há a formação em segurança, que é a formação ASA, não sei se sabes, que é obrigatória hoje em dia, toda a gente tem que ter essa formação, da fábrica, e isso reforça ainda mais aquilo que a gente diz ao pessoal nas reuniões de comunicação.*</p> <p>*Sim. Claro que sim. Um exemplo tivemos um colega que foi atropelado por um empilhador, é muito fácil isto acontecer, não é muito difícil. Aláís, é o maior perigo desta área hoje em dia, são essas máquinas que andam aí nos corredores. Ao ver essa comunicação, às vezes vou aqui a descer as escadas e olho sempre para um lado e para o outro porque aquele terro que está ali!*</p> <p>*Acidentes ZERO. Aquela que está ali também fica, em amarelo, aquele saia logo à vista- "um dia bom é um dia sem acidentes", tanto que ficou, esse aí.*</p>	Média
P 12 T Anexo XIX	R.4. Artigo circulação telheiro	R.6. Conselhos sobre segurança	<p>*Os conteúdos que eu mais gostei e porquê... posso-me estar a lembrar desses, os últimos agora, que são os que mais gosto e que foram aqueles que me ficaram mais na memória: por exemplo este placard, o placard amarelo, fica, e é um dos grandes objetivos da empresa é os Acidentes ZERO e estou focado para isso.*</p> <p>*Bom... essa pergunta é complicada... Que eu me lembre, sobre segurança...2024... Bom, que eu lhe consiga agora referenciar, um concreto, não tenho. Mas penso que, vi algo sobre segurança recentemente, na aplicação, cuidados a ter com a circulação dentro da fábrica. Acho que vi algo sobre isso.*</p> <p>*Os que mais gostei e porquê... não sei se tenho algum que mais gostei, acho que são todos, sempre que se refere a segurança, são todos parecidos ou iguais, e vão um bocadinho todas no mesmo âmbito. Não tenho nenhum preferido e não tenho também um porquê por isso, acho que é uma coisa natural, recebermos coisas sobre segurança, ou seja, a ver com o trabalho, ou que não tenha a ver com o trabalho. Ou seja, já é uma coisa tão natural que não consigo identificar um porquê, nem algo em concreto.*</p> <p>*Lá está, há pouco tinha-me feito uma pergunta semelhante e eu respondi que não tenho nenhuma que, visualmente, agora, ou que esteja em memória, que eu lhe possa dizer.*</p>	Bataca
R.4. Artigo prémio de segurança	R.12. Imagens e vídeos de segurança	R.11.	<p>*Sim. Por norma, aqueles alertas de segurança, como estão pela fábrica, ou que passam nos panel views, ajudam-nos quando temos de chamar a atenção a alguém sobre algo de segurança, seja uma postura, seja atravessar uma linha, seja... As vezes é mais fácil comunicar assim do que chegar e explicar. "ah tu tens que...". Não... "olha, estás a ver ali? Pode-te acontecer", e as pessoas aí vêm: "ah... se aconteceu ali também me pode acontecer a mim", ou está ali uma imagem de segurança, ou um vídeo de segurança, e as pessoas aceitam melhor, e até as vezes levam de uma forma mais descontrainda a chamada de atenção.*</p> <p>*Do prémio de segurança, recordo-me da notícia do prémio de segurança. E... de memória, assim, agora não me ocorre, como é tanta informação. Sim, mas pelo menos essa do prémio de segurança, sim.*</p>	

P 13 S Anexo XX	R.6. Artigo prémio de segurança		R.6. Só se recorda de um artigo	<p>"Como eu lhe digo, não me recordo... Recordo-me só mesmo da entrega do prémio de segurança, porque curiosamente foi o meu chefe que foi receber o prémio, em nome da fábrica, porque ele era responsável pelo supervisor da nossa área que era o responsável, é o responsável de segurança. E isso foi o que me ficou assim, mais recentemente, na memória. Mas sim, nós visualizamos muita informação e, na altura acaba por ficar na memória, depois nós passamos às equipas e alertamos. Agora assim, de momento, só me recordo mesmo dessa."</p> <p>"(...) qual é, por exemplo, a última campanha que me está na memória?". É a que está atual: a corrida. Os vídeos que estão a passar, as campanhas que estão a passar, da corrida. Portanto, essa última mensagem é a que está mais presente na nossa memória. Dá a dificuldade, se calhar, em lembrar-me das campanhas anteriores, porque agora está muito presente a última."</p> <p>"Mas se passar uma mensagem genérica: "Acidentes ZERO", "a segurança é a nossa prioridade", "deves zelar pela tua segurança", vai abrange um público mais abrangente, vai chegar a toda a gente e não..."</p> <p>"Por exemplo, o facto de comunicar que ganhámos um prémio de segurança e agora haver uma campanha de Acidentes ZERO, acaba por mudar um bocadinho o comportamento as pessoas."</p>	Baixa
P 14 T Anexo XXI	R.4. Não é comunicado pelo departamento de comunicação	R.4. Não é comunicado pelo departamento de comunicação	R.4. Não é comunicado pelo departamento de comunicação	<p>"Tem a ver com acidentes de trabalho. Houve uma acidente há tempos atrás, e teve a ver com entradas e saídas das linhas, frisar isso, voltar a frisar isso às pessoas, que não podem entrar nas linhas de qualquer maneira, tem que colocar o cadeado de segurança, basicamente é isso. Foi o que me marcou mais nos últimos tempos."</p> <p>"A informação do mês em que não houve acidentes na fábrica, porque é sempre bom, porque é sinal de que estamos a trabalhar bem e que a informação é bem absorvida pelas pessoas. Porque às vezes não é só sorte, é prevenir também."</p> <p>"Sim, quando há acidentes. A gente, antigamente, ouvia falar "olha, houve um acidente aqui", e agora fica com a descrição, com a comunicação que nos é dada, ficamos com a descrição do acidente, e acabamos por falar sobre isso e descover o tema com várias opiniões, opiniões dos operadores, o que é que podem e o que é que não podem fazer, devíamos usar isto - há pessoal que às vezes se distrai e a gente tem que estar sempre a dizer e aquilo é um exemplo."</p>	Baixa
P 15 U Anexo XXII			R.4.	"Se quer que lhe diga, a nível de segurança, não tenho assim nada assim de presente, assim de maior."	Baixa
P 16 U Anexo XXIII	R.6. Imagens		R.4.	"Acho que não me lembro de ver nenhum. Agora... 2024, não me lembro de ver nenhum."	Baixa
P 17 S Anexo XXIV	R.4. Painel e slogan	R.6. Vídeos	R.6. Não é comunicado pelo departamento de comunicação a descrição de acidentes	<p>"Uma vejo todos os dias, assim que se sai do balneário. Por acaso, está numa zona, que é "um dia com acidentes zero é um dia agradável!" ou "é um bom dia de trabalho".</p> <p>"Porque... assim de repente não me estou a lembrar de nada assim de especial. Mas se calhar tem mais a ver com os vídeos, que já tem acontecido, e acidentes que têm acontecido, que são reportados, e que faz com que as pessoas vejam o que é que acontece, para não voltar a falhar no dia a dia."</p>	Baixa

P 3 T Anexo X	R. 13. Não altera a forma como percebe a segurança	R. 13. Informa	Informa	R. 13. Não muda a forma como trabalha por causa da comunicação	"Não. A única coisa que a comunicação mostra é o que é que eu tenho, ou os pontos... É tipo sinalização de estrada. Onde eu olho vejo o que é que tenho de fazer naqueles pontos. A forma como eu trabalho, não. Respeito o que me dizem, as normas são essas, é para respeitar."
	R. 14. Por um lado, altera o seu sentido de responsabilidade, porque transmite a informação de como ser um agente responsável ao nível da segurança. Por outro, não altera os seus princípios.	Informa	Informa		"Também não acho. Bem, isto acaba por ser um pou de dois bicos, porque não afeta a minha forma de ser seguro, ou de ver o que é que é necessário, ou trabalhar em segurança. Mas se não houver comunicação, eu também não sei o que é que é. Por isso acaba por ser um bocadinho balanceado. Eu tenho de saber, para depois poder usar. Certo? Acho eu."
	R. 15. Não altera o seu interesse pelo tema.	R. 15. Informa	Informa		"Estou a trabalhar, tenho de ter de alguma forma, avisar as coisas e eu trabalhar com segurança. Se a comunicação afeta isso? Exceptuando por informar, volto outra vez a dizer, o que é suposto eu fazer ou não, não."
P 4 S Anexo XI	R. 16. Não altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre segurança	X	X	R. 16. Não altera o o sentido de prioridade e importância dado ao tema	"Não."
	R. 17. Não altera o nível de motivação em nenhum sentido, porque o que importa é a informação independentemente da forma como o assunto é comunicado	X	X		"Estou a levar essa questão do género "se fosse informado de outra forma, eu ia reagir de uma forma diferente". E eu penso que não. A partir do momento em que me comunicam as regras ou que me comunicam, por exemplo, o caso de usarmos sapatos de biqueiras de aço e não podermos entrar dentro da área sem biqueiras de aço. A forma como me indicam isso, não altera o facto de eu entrar dentro da área com biqueiras de aço ou não. Por isso é assim, a forma como comunicam, para mim, não altera a forma como eu vejo, ou como impacta o tema de segurança para mim."
	R. 18. Não alterou a forma como se posiciona/pensa/sente sobre segurança	X	X	"Volíamos com o não."	"Volíamos com o não."
	R. 19. Não alterou comportamentos porque já tentava agir em segurança	X	X	R. 19. Não alterou comportamentos porque já tentava agir em segurança	"Não. Eu tento sempre fazer um comportamento seguro e sempre respeitai minimamente as regras. Estou a dizer minimamente porque toda a gente falha."
	R. 9. potencia "olhar com outros olhos" as situações que os rodeiam, "enxertar" cuidados	X	X	R. 9. potencia "olhar com outros olhos" as situações que os rodeiam, "enxertar" cuidados	"Quanto mais as pessoas ouvirem sobre o assunto, mais em cada ação que fazem têm cuidado com o tema (...) Se fizermos o mesmo para os acidentes de trabalho, as pessoas começam a olhar para tarefas, e sobre alguns equipamentos, e algumas zonas mais críticas, com outros olhos. Portanto, eu acho que isto é uma coisa que tem de ficar enraizada, portanto, quanto mais falarmos sobre o assunto, melhor."
	R. 10. Sensibiliza	X	X	R. 10. Sensibiliza	"A vantagem principal é para com o colaborador. Eu, como supervisor, não quero que ninguém se aleje, não quero que ninguém tenha danos físicos. Isso é a primeira vantagem. Para o supervisor, a vantagem é ter uma equipa que está sensibilizada para o assunto é ótimo. Eu orgulho-me de chegar ao fim do ano e dizer "tive só um acidente de trabalho, e foi uma questão mínima". Mas, na realidade, o principal é a pessoa, o dano físico, e é isso que nós queremos evitar a todo o custo. E o segundo, penso que é indicadores que são reportados da fábrica, mesmo para o exterior, se não estou em erro, sobre o número de acidentes de trabalho que nós temos, se são graves ou se não são graves, e, portanto, isso em termos de imagem da marca e da nossa casa acho que é excelente."
P 4 S Anexo XI	R. 13. Não altera a forma como percebe a segurança, porque já lhe dava a máxima importância.	X	X	R. 13. Talvez reforce e fale ainda mais sobre o tema	"No meu caso particular não. A segurança para mim sempre foi uma questão crítica e, portanto, a importância que eu lhe dou é sempre máxima. (...) No máximo, poderei e reforçar ainda mais, ou falar mais vezes sobre o assunto, para além daquelas que eu falei."
	R. 14. Altera o seu sentido de responsabilidade, porque fica mais sensibilizado e pensa mais sobre o assunto.	Sensibiliza. Aumenta o pensamento sobre segurança	Sensibiliza. Aumenta o pensamento sobre segurança		"Sim, afeta sempre porque nós ficamos mais sensíveis a pensar sobre o assunto."
	R. 17. Altera o nível de motivação, motivo-o a falar com as pessoas e partilhar essa informação, embora também considere como uma questão de integridade e responsabilidade inerente à função	Motiva a falar com as pessoas e partilhar essa informação	Motiva a falar com as pessoas e partilhar essa informação		"A motivação é, se existe uma campanha, ou se existe uma situação de risco, a minha motivação é falar com as pessoas e partilhar com as pessoas a informação. Se isso é tudo como a parte motivacional, sim. Eu vejo como uma questão de integridade e de obrigação, e faz parte da minha função garantir que as pessoas têm as melhores condições para trabalhar. Portanto, se me motiva, sim."
	R. 19. Não alterou comportamentos, considera que já fazia um bom trabalho no âmbito da segurança	X	X	R. 19. Não alterou comportamentos, considera que já fazia um bom trabalho no âmbito da segurança	"Em 2024, não, não alterei nada porque considero que já fazia um bom trabalho nesse sentido"
	R. 13. Alterou a forma como percebe a segurança. Através da comunicação, ao longo dos anos, passou a dar mais importância à segurança	Aumenta a importância dada à segurança	Aumenta a importância dada à segurança	R. 13. Através da comunicação, ao longo dos anos, passou-se a dar mais importância à segurança	"Nestes anos todos alterou, de uma forma bastante positiva. Passamos a dar mais importância, não é que a gente não tenha dado importância durante estes 30 anos, mas reforçamos a segurança com mais comunicação e mais formas de alertar os colaboradores, quer através da televisão, do app, portanto eles têm informação mais do que suficiente das regras que têm de cumprir."
	R. 14. Altera o seu sentido de responsabilidade, porque como a informação é frequente acaba por ser interiorizada	Promove a interiorização da informação	Promove a interiorização da informação	R. 14. Como a informação é frequente, os colaboradores acabam por interiorizar a responsabilidade que têm pela segurança	"Afetou. Claro que afeta. Quando nós, todos os dias temos, ao entrarmos no computador, é logo das primeiras coisas que aparece na internet são as chamadas de atenção à segurança. É é claro que, tantas chamadas de atenção que isso começa a interiorizar, no meu caso enquanto chefe, mas mesmo os próprios colaboradores começam a interiorizar a responsabilidade que eles têm para o cumprimento das regras de segurança dentro da Volkswagen Anteuropa."
P 5 S	R. 16. Altera o sentido de prioridade e importância dado ao tema, mas não especifica como	X	X	R. 16. Altera o o sentido de prioridade e importância dado ao tema, mas não especifica como	"Sim. Nós passamos a ter a segurança como prioridade máxima dentro da Volkswagen Anteuropa, com a comunicação que é transmitida através dos canais internos."

Anexo XII	R. 17. Motiva-o, mas não especifica como nem em que sentido	Motiva	R. 17. Motiva-o, mas não especifica como nem em que sentido	Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna na motivação. "Sim, motiva-me. Eu entendo que faz parte das minhas tarefas enquanto chefias estar alerta para os riscos que existem na minha área, tentar resolvê-los, e passar essa informação aos meus colaboradores e ajudá-los para que eles também possam intervir na resolução desses problemas porque vai contribuir, mais uma vez, para o bom ambiente de trabalho e de segurança deles."
	R. 18. Altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança: reforça a consciência dos riscos	Reforça a consciência dos riscos	R. 18. Altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança: reforça a consciência dos riscos	"Sim, porque a comunicação interna vem de uma forma mais sensibilizar-me mais, no caso da minha pessoa, perante os riscos a que nós estamos diariamente expostos. E tentar minimizar esses riscos, quer para mim, quer para os elementos da minha equipa."
		X	R. 19. Alterou comportamentos: aperfeiçoou o cumprimento das regras de segurança	"Sim, já alterei, já alterei um comportamento meu. Uma das regras que nós temos, principalmente aqui dentro do Body é as mangas. Normalmente eu andava sempre com as mangas arregaçadas, normalmente no verão, estas camisas são quentes, e foi uma das regras que eu tive que alterar. E passei a usar sempre as mangas para baixo."
		X		"Existem vantagens para todos. Existem vantagens para o trabalhador, que fica mais sensibilizado para esses temas. Poderá, no futuro, haver menos acidentes. É melhor para a empresa, em relação ao prémio que paga das seguros. É melhor para toda a gente. E a produtividade aumenta, claro, que é bom para a empresa, para Portugal, para toda a gente."
		X		"No fundo é o trabalhador que fica mais sensibilizado, a probabilidade de haver menos acidentes de trabalho é maior, e até os colegas podem chamar a atenção "olha, estás a fazer isso e dizem-nos que não é para fazer assim". Ajuda a haver menos acidentes. É bom para a produtividade da empresa. É bom para os acionistas da empresa, que lá mais lucros, e paga-se menos prémio de seguro."
		X		"Não. De facto, eu acho que eu penso em segurança desde o dia em que entrei aqui nesta fábrica."
P 6 T Anexo XIII	R. 13. Não altera a forma como percebe a segurança, porque já lhe dava a máxima importância.	X	R. 14. Não altera o seu sentido de importância, já estava alerta e sensibilizado.	"Não, já estava sensibilizado para isso e até alerta na minha área e noutros canais alguns problemas de segurança que poderá haver. Estão sempre alerta. Por isso essa cartapinha não me serve."
		X		"Não altera o sentido de importância e importância dado ao tema. Mas alerta"
		X		"Nos moldes que estão a ser feitos, muito institucionalmente, não me motiva."
		Alerta		"Sim, porque tem havido uma persistência nos canais de comunicação sobre segurança, e alerta sempre, claro."
		Alerta	R. 19. Ficou mais alerta	"Não sei se já alterei algum comportamento, mas estou alerta. Eu penso que o meu comportamento tentava ser o mais seguro na fábrica. Mas fico mais alerta, no fundo, e ficamos todos mais alerta."
		X		"Sim, nem que seja só para relembrar as pessoas. Porque depois, depois, vai, há acidentes e acidentes né, mas se relembrarmos sempre as pessoas, parece que, pronto, fica mais ali no subconsciente."
P 6 T Anexo XIV	R. 14. Altera o seu sentido de importância, mas não especifica como.	Alerta o seu sentido de importância	R. 15. Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como	Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna na alteração do seu sentido de importância sobre o tema. "Sim, se calhar mais um bocadinho, sim. Afetou."
		Alerta o seu interesse pelo tema		Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna na alteração do seu do seu interesse pelo tema. "Sim, também."
		Alerta o sentido de importância e importância dado ao tema		Não refere, qual o papel da comunicação interna na priorização do tema. "Também, pois lá está, está basicamente está tudo interligado, sim. De... como é que hei-de explicar... pronto, eu neste momento também estou a passar um momento familiar em casa de segurança, e vejo que, pronto, foi lesão no tendão de aquiles e vejo que se, lá está, da segurança, mesmo segurança, como é que hei-de dizer, sabendo que podemos evitar qualquer acidente, podemos já trabalhar, trabalhar nisso como, neste caso, lá dar o exemplo de, se temos algo mais frágil, que podemos ter um acidente, no meu caso por exemplo, que também exerceo de força, em termos de polissas, de rotuções, a tirar mossas e tudo, se eu fizer tremo posso evitar ter tendinites e tudo, se fizer tremo de força, pronto, uma prevenção... de acidentes."
		Motiva		"Sim, sim, motiva-me (...). Então porque é, pronto, no fundo sempre é mais interessante do que as vezes outras informações que nos são passadas, pronto, e esta informação sempre tem mais interesse, saber zero acidentes, ou um acidente - olha o nosso colega vai ficar x dias, não vai ficar bem - tem sempre interesse."
		X	R. 19. Alterou comportamentos, mas não refere quais	Não refere, especificamente, que comportamentos alterou pelo impacto da comunicação interna. "Já, já."
		X		"Faz todo o sentido. Com por cento. Com por cento. Por isso é que eu lhe estava a dizer ao início: uma das primeiras coisas que nós fazemos quando chega um colega novo, tal e qual como quando tiramos a carta, temos que aprender, não é? As regras de trânsito e depois aprender a conduzir. Aqui é igual. A pessoa tem que aprender a se posicionar. E só a partir daí é que começa a fazer o trabalho."

P 8 T Anexo XV	R. 10. Informa os colaboradores sobre as questões relacionadas com segurança	X		* É importante para quê? Primeiro de tudo: evitar o acidente. Ponto. Depois, segunda questão: faz todo o sentido para nós, integrar a pessoa o melhor possível no ambiente de trabalho, principalmente na questão da segurança. A pessoa tem de estar segura, tal e qual como nós em casa não é?"	* É bastante importante. (...) Quando há entrada de novas pessoas, é extremamente importante que essas pessoas saibam como é que é a parte comportamental aqui, em ambiente de trabalho."
	R. 12. Ensinar o colaborador a "posicionar-se" perante as situações que o rodeiam relacionadas com riscos e segurança	X		* Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna sobre segurança na alteração da perspetiva sobre segurança. "Muito. Muito. Porque quando a pessoa não trabalha ou inicia, não tem, como é que lhe-de explicar... não tem conhecimentos; vai adquirindo-os ao longo dos anos, a necessidade que tem de estar seguro. (...) pode não ser o ideal, mas estamos muito melhor do que estávamos, antigamente tínhamos um conjunto de acidentes muito mais relevante do que é hoje; hoje, quando há um acidente, nós... antigamente havia uma pessoa... um corte, ou um... "cups, ollas, acontecem", havia outro foco. Agora não, agora... "cups, não pode voltar a acontecer, temos que arranjar medidas para evitar". Sejam elas práticas, sejam elas verbais, sejam... cá está, por formação, por coaching, pessoa for recidente, tem que se perceber o que é que está a acontecer."	* Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna na alteração do seu sentido de responsabilidade sobre o tema. "Correto, correto. Melhorou bastante. Comecei a ver as coisas noutra perspetiva. Estamos a falar em relação há 30 anos atrás, a pessoa quando começa a trabalhar, tem uma realidade. Depois de passar estes anos todos, começa a pensar de outra forma, claro que penso de maneira diferente, claro. Há coisas que se calhar fizai, que hoje antes de o fazer, pondero."
	R. 13. Alterou a forma como perceciona a segurança. Mas não especifica como.	Alterou a forma como perceciona a segurança		* Impactar no sentido de tentar seguir, tentar cumprir. Quando há uma situação, por exemplo, para nós aqui quando há situações novas ou de processo e não sei quê, além da questão do objetivo que temos, há que pôr em causa essa questão. Dou-lhe só um exemplo, nós quando fazemos alterações de processo, em que há necessidade de aumentar as cargas, estamos a falar de cargas de transporte, temos sempre o cuidado de perceber que impacto é que isso tem para os equipamentos, que impacto é que isso tem para as próprias pessoas; portanto, entra logo ali a questão da segurança, temos logo que pensar "espera aí, temos que ver esta situação, e esta e esta e esta". Se não tivéssemos a informação, era irrelevante para nós."	* Quer dizer, nesta fase, eu já - já está encaixado. Já não consigo distinguir se é prioritário ou não. Para mim, faz todo o sentido."
	R. 14. Altera o seu sentido de responsabilidade, ao longo dos anos, mas não especifica como.	Altera o seu sentido de responsabilidade		* Quer dizer... motivar... cá está, para mim, não é uma questão de motivação; é uma questão de haver necessidade de. É necessário. Portanto, eu acho que essa questão, posta dessa maneira, não tem que ser uma questão de motivação. É uma necessidade para nós."	* Claro, já lhe disse mais atrás. Claro. Hoje em dia, qualquer medida que tome, qualquer alteração, qualquer... essa questão vem logo... vem logo... é prioritário. Saber se, ao tomar esta decisão que implicações tem. E entre essas implicações tanto para o processo como para a segurança, o que é que isso implica para quem vai fazer ou que impacto tem a esse nível também."
	R. 15. Altera o seu interesse pelo tema, relembrando que a segurança está relacionada com várias ações do dia a dia	Relembra (ao longo dos anos)		* Quanto mais chamadas de atenção, pelo menos para os operadores de linha, quanto mais chamadas de atenção houver, mais eles começam a interiorizar que têm que cumprir essas regras, por assim dizer."	* Sim, foi como eu já disse há pouco. Quanto mais informação, mais as pessoas ganham consciência de que aquilo é um perigo, e então..."
	R. 16. Não altera a forma como prioriza o tema, porque já está naturalizado que a segurança é tão importante como a produção.	X		* Não refere, especificamente, qual o papel da comunicação interna na alteração do seu sentido de responsabilidade sobre o tema. "Sim. Ainda para mais desempenhando a função que estou a desempenhar, digamos que tenho que dar o exemplo, portanto sim. Sendo eu o chefe de equipa, tendo de dar o exemplo, por assim dizer, eu próprio tenho que tomar consciência dos perigos e não cometer erros para infringir, ou para me aleijar, neste caso. Logo, se vejo algo na linha que acho que está errado, faço uma chamada de atenção à pessoa ou a todos os operadores para que tomem cuidado, e não se aleijem, claro."	* Sim, de certa forma, sim. Digamos que, acaba por ser um pouco o que já respondi na outra. As chamadas de atenção, os avisos ao entrar em cada área, traz-nos, por assim dizer, no body... Na pintura, por vezes andamos de mangas arregaçadas, depende da linha, não é permitido em todas. Mas ao entrar no body nós já temos que ter as mangas para baixo. Então, aí, é um dos exemplos, essa sinalética, por assim dizer, faz efeito."
	R. 17. Não o motiva.	Alerta		* A segurança tem de vir sempre em primeiro lugar, não é... acima do número de carros, acima de qualidade. Se não houver segurança, nada do que vier a seguir é bem efetuado, não é... Sim. É a tal chamada de atenção. Houve pelo menos dois acidentes numas esquadras e já está lá a sinalética e os degraus antiderrapantes, portanto... sim."	* Não digo que me motive, mas que me passa a informação necessária, sim."
	R. 18. Altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança, porque o tema está mais presente na memória e por isso torna-se mais prioritário	Relembra, promove a priorização do tema		* Sim, quanto mais se fala sobre um assunto, mais nos leva a refletir sobre o mesmo."	* Sim. Quanto mais se fala sobre um assunto, mais nos leva a refletir sobre o mesmo."
	R. 19. Não refere alterações de comportamento.	Alerta		* Não se refere alterações de comportamento. "Não sei se já apliquei alguma alteração, mas que já tive chamadas de atenção, sim."	
	R. 10. Interioriza a necessidade de cumprimento das regras de segurança através de alertas	X			
	R. 13. Alterou a forma como perceciona a segurança, porque aumentou a consciência do perigo	Reforça a consciencia dos riscos			
	R. 14. Altera o seu sentido de responsabilidade, mas não especifica como.	Altera o seu sentido de responsabilidade			
	R. 15. Altera o seu interesse pelo tema, através dos alertas.	Alerta			
	R. 17. Não o motiva.	Informa			
	R. 18. Altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança, porque o tema está mais presente na memória e pensa mais sobre o assunto	Relembra, Aumenta o pensamento sobre segurança			
	R. 19. Não refere alterações de comportamento.	Alerta			
P 9 T Anexo XVI					

P 12 T Anexo XIX	R. 13. Não altera a forma como percebeção a segurança, porque fantilha a perspectiva que é transmitida, já tinha presente os riscos.	Reforça a mensagem internamente			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.
R. 14. Talvez altere o seu sentido de responsabilidade, porque ao estar melhor informado estará mais alerta.	Informa, alerta			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 15. Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como	Altera o seu interesse pelo tema			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 16. Altera a prioridade que dá à segurança, porque, quanto mais um tema for comunicado, mais importante ele se torna	Aumenta a importância dada à segurança			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 17. Não o motiva	Alerta			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 18. Não altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança, porque a importância da segurança já está internalizada	Alerta			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 13. Relembra o tema, percebeção a segurança	Relembra		R. 19. Não alterou comportamentos, porque já estava alerta e atento	*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 14. Altera o seu sentido de responsabilidade, porque relembra o tema.	Relembra		R. 13. Faz falar mais sobre o assunto, porque o tema está mais presente	*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 15. Altera o seu interesse pelo tema, mas não especifica como	Altera o seu interesse pelo tema		R. 14. Faz com que fale mais sobre o assunto	*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 16. Altera a prioridade que dá à segurança, porque ao ser comunicado quotidianamente, passa a ser objeto de atenção e a ter importância substituído nos pensamentos por outro tema	Relembra, Aumenta a importância dada à segurança. Aumenta o pensamento sobre segurança		R. 16. Altera o o sentido de prioridade e importância dado ao tema, porque ao ser comunicado quotidianamente, passa a ser objeto de atenção e a ter importância quotidiana, ao invés de ser esquecido ou substituído nos pensamentos por outro tema	*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 17. Motiva, porque sentiu orgulho ao ver a notícia de que a sua equipa ganhou o prémio de segurança	Causa orgulho		R. 18. A comunicação sucessiva promove a internalização da mensagem, o que faz com que as pessoas alterem comportamentos	*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	
R. 18. A comunicação sucessiva promove a internalização da mensagem, o que faz com que as pessoas alterem comportamentos	x			*Se alterou a forma, penso que não, porque já tinha isso muito presente, não é... nós, ao longo dos anos que trabalhamos aqui, acabamos por ver muita coisa, e então não vai alterar porque já está ali, eu tenho bem a noção dos riscos. Agora... alterar não altera, mas vem reforçar, o que é uma ajuda.	

P 13 S
Anexo
XX

P.16 U Anexo XXIII	R.16. Altera o o sentido de prioridade e importância dados à segurança, porque a informação vai sendo internalizada de forma mais impactante	X			*Sim. Acho que sim. Epa, não consigo estar a especificar bem. Acho que sim, porque antigamente não tinha estes meios de comunicação, certo? Antigamente era passada por alguma formação, a pessoa depois falava nesse dia não ia à formação, a formação era passada no ano, mas continuava a trabalhar. E assim é mais impactante, não é... Tu vês e, querendo ou não, vais ler, vai-te fixar na memória, e quando tiveres numa situação, achos que vais-te recordar, pelo menos."	
	R.17. Não o motiva	X			"Não. Não estou a ver assim nada. Que eu me lembre, não"	
	R.18. Não altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança	X			"Que eu me lembre, não"	
	R.19. A comunicação ajuda a estar mais alerta aos outros	Promove a atenção ao comportamento dos demais				Não refere, especificamente, que comportamentos alterou pelo impacto da comunicação interna. Refere impactos em fatores psicológicos. "F. Como eu estava a te dizer. Como estou como team leader há 3 anos, eu mudei mais a minha postura, estou mais alerta aos outros, antigamente estava mais alerta a mim; fiquei mais alerta aos outros, né, sim, a comunicação também te ajuda, a teres alerta aos outros também, ou seja, se os outros estão em segurança tu também estás. Então, sim."
	R.14. Não altera o seu sentido de responsabilidade, já está orientado para alertar para os riscos	X			R.9. Relembra e promove a interiorização da informação	"F. claro relembra, todos os dias relembra as pessoas mesmo que se esqueçam de algum pormenor, se todos os dias forem vendo ou ouvindo este tipo de informação, alguma coisa há-de ser retida."
	R.15. Com o acumular de informação as pessoas ficam mais alerta, mais interessadas e começam a tentar mitigar riscos	X				"Eu acho que alertou mais as pessoas. Acho que tem sido mais incisivo e muito mais frequente do que era até aqui. As pessoas ao menos, como já disse, vão ouvindo mais todos os dias, e alerta-as um pouquinho mais."
	R.16. Altera o o sentido de prioridade e importância dados à segurança, porque é através da informação que as pessoas ficam mais alertas	X				"Não. Sem dúvida. A nossa responsabilidade, todos os dias, é igual. É tentar alertar para os riscos que se corre numa área de produção. Não é isso que vem alterar nada."
	R.17. Consciencializa e alerta	Reforça a consciência dos riscos; alerta				"Sim. Porque como vai havendo mais informação, as pessoas vão ficando mais despertas ou vão se interessando mais, tentar ouvir aquilo que vai sendo, para tentar minimizar os riscos de acidente."
	R.18. Altera a forma como se posiciona/pensa/sente sobre a segurança, o foco na segurança aumentou pelo aumento da informação, em conjunto com o trabalho de comunicação de outros departamentos	Informa				"Sim. Acho que sim. Porque se não houvesse informação, as pessoas se calhar deixavam de ser uma prioridade. Focavam-se mais se calhar no trabalho e não ouviam, não viam tanto a segurança como um fator principal para eles terem cuidado. Se não houvesse essa informação, as pessoas se calhar não absorviam tanto o tema. Assim, como está sempre a sair, sempre a surgir, ficam mais despertas para."
	R.19. Não motiva	X				"Motivar, não diria, mas torna-me se calhar mais consciente daquilo que tenho que estar alerta e daquilo que tenho de alertar os meus colaboradores para o tema da segurança."

Opinião indefinida Resposta afirmativa Resposta negativa