

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DA QUALIDADE POR MEIO DA NORMA ISO
9001:2000**

**FLORIANÓPOLIS
2011**

ESTHER ARNOLD

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DA QUALIDADE POR MEIO DA NORMA ISO
9001:2000**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

**FLORIANÓPOLIS
2011**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

A752p Arnold, Esther

Percepção de gestores e geridos sobre o processo de comunicação organizacional na gestão da qualidade por meio da norma ISO 9001:2000 [dissertação] / Esther Arnold ; orientador, Narbal Silva. - Florianópolis, SC, 2011.

204 p.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Comunicação nas organizações. 3. ISO 9001/2000. 4. Gestão da qualidade total. 5. Transportes coletivos. I. Silva, Narbal. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU 159.9

TERMO DE APROVAÇÃO

Dedico a meu filho Fillipe Arnold, que substituiu a minha presença, por horas em frente a um aparelho de DVD assistindo filmes ou por leituras de inúmeros livros.

“As palavras não são diabretes com zarabatanas e dardos envenenados, mas instrumentos de pensamento e de expressão, que podem ser bem ou mal usados, de acordo com a percepção de quem os usa”.

(John Parry)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, capacidade de pensar e muita força para vencer mais esse desafio, diante de tantos outros que a vida impõe.

Agradeço a minha família, meu porto seguro em momentos de fraquezas e alegrias.

Ao meu filho Fillipe que abdicou de suas horas junto a mim, e se dedicou a leitura de alguns livros e assistiu a inúmeros filmes, por conta de minha ausência. Amo-o muito! Minha verdadeira motivação!

Ao meu professor e orientador Narbal Silva, pelas contribuições e pela colaboração durante esses anos, sempre promovendo correções, críticas e comentários valiosos para a realização desse estudo, fazendo-me ganhar autonomia para encontrar as respostas certas.

Aos professores José Carlos Zanelli e Suzana da Rosa Tolfo por toda a experiência e conhecimento compartilhados.

Ao professor Nério Amboni, que se disponibilizou a participar da banca examinadora e contribuir com a construção e elaboração da presente pesquisa.

Ao grupo de orientação, pela troca de conhecimentos e aos amigos que fiz durante o curso: Aline, Ana Elisa, Ivonete, Fernanda Ax, Fernanda M., Gabriela, Gisele, Karina, Luciano, Ramiro e Silvia.

Aos dirigentes da organização pesquisada e aos colaboradores que forneceram suas opiniões acerca do tema desta pesquisa. Sem eles, nada disto teria sido possível.

Aos Professores Rubens Araújo de Oliveira, Nério Amboni, Marco Antônio Seifriz e Arnaldo José de Lima, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG/UDESC, que mesmo eu estando ausente, sempre compreenderam e apoiaram esta caminhada rumo ao conhecimento.

E a todos aqueles que, apesar de não terem sido citados, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo objetivou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as percepções de gestores e geridos sobre o processo de comunicação na gestão da qualidade por meio da Norma ISO 9001:2000?** Os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada com grupo focal, em uma organização certificada pela Norma ISO 9001:2000. A entrevista foi previamente estruturada em três categorias de análise: a primeira sobre a comunicação interna; a segunda sobre a gestão do sistema da qualidade; e a terceira e última, a relação entre as duas anteriormente citadas. A partir deste estudo é possível perceber que, na organização, predomina o diálogo colaborativo, possibilitando mudanças de pontos de vista, já que o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, bem como, um poderoso agente de transformação da vida organizacional. Os gestores trabalham de portas abertas, atendendo a todos sem restrições, propiciando o diálogo e, principalmente, sabendo ouvir. Com relação à transmissão das informações foi unânime a utilização do mural para que os membros da organização tenham acesso ao que está ocorrendo, e percebeu-se que os murais possuem uma certa atratividade no que se refere a organização das informações ali colocadas, haja vista que é a forma de transmissão das informações mais utilizada na Empresa. As reuniões, cursos e treinamentos são privilegiados, porém, outros canais também são utilizados e não menos importantes para a comunicação organizacional, como: caixa de sugestões; comunicação interna (CI); diário de bordo; formulário 48 horas; escala; treinamento; impresso; código de ética; e conversa informal. Ficou evidente, também, que os geridos gostariam de melhorias no trabalho a ser executado, como por exemplo, trocar o telefone celular por rádio nos terminais e a utilização de *palm top* substituindo a prancheta preenchida manualmente. Essas duas sugestões são eficientes, pois as informações a serem repassadas podem ter maior agilidade e, automaticamente, a sede administrativa obtém as informações mais rapidamente, em vez de terem as informações somente no final do expediente. Com relação à análise do sistema de gestão da qualidade, há entendimento suficientemente claro de todo o processo, por meio da padronização dos procedimentos, procurando por meio da melhoria contínua, a qualidade nos serviços prestados. As auditorias internas ajudam consideravelmente, no sentido de trazer benefícios e detectar possíveis falhas na operação das atividades. Os

grupos de geridos, por unanimidade, possuem compreensão do sistema de gestão da qualidade, em que os canais de comunicação dão conta e favorecem o repasse e o aperfeiçoamento do processo de gestão.

Palavras-chave: Comunicação interna. Gestão da Comunicação. Comunicação e ISO 9001:2000. Transporte Coletivo.

ABSTRACT

This study aimed to answer the following research problem: **What are the perceptions of managers and their staff on the communication process of quality management through ISO 9001:2000?** Data were collected through semi-structured interviews with a focus group, in a company certified by ISO 9001:2000. The interview was previously structured in three categories of analysis: the first was about the internal communication; the second was about the quality management system and the third and last, about the relationship between the two previously cited. From this study we can infer that, in the company, the collaborative dialogue predominates, allowing changes in point of view, since the dialogue is a powerful practice of communication and leadership, as well as a powerful transformation agent of organizational life. The managers work with open doors, attending to all the staff members without restrictions, stimulating dialogue and especially, listening to them. Regarding the transmission of information, the use of the board by the staff members to access what is currently happening was unanimous. Being the mostly used form of information transmission in the company, the boards have certain attractiveness in the organization of the content posted. The meetings, courses and training sessions are privileged, but other channels are no less important and are also used for organizational communication, such as: a suggestion box, internal communication (IC); logbook; 48 hours form, schedule, training, bulletins; code of ethics; and informal conversation. It was also evident that the staff members would like to have improvements in the work to be performed, for example, to change the cell phones for radios in the terminals and the use of PDA's replacing the traditional clipboards that are filled manually. These two suggestions are efficient because information would be passed faster and the administrative office would get the information quickly instead of having the information only by the end of the day. Regarding the analysis of the quality management system, there is a sufficiently clear understanding of the whole process through standardization of procedures, seeking for quality in the service offered through continuous improvement. Internal audits considerably help in bringing benefits and detecting possible flaws in activities performance. The staff groups unanimously have a clear view of the quality management system in

which the communication channels are satisfactory and promote the transfer and improvement of the management process.

Keywords: Internal Communication. Communication Management. Communication and ISO 9001:2000. Mass transit.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEP	Código de Ética Profissional
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESQUA	Escritório da Qualidade
ISO	<i>Internacional Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
PMF	Prefeitura Municipal de Florianópolis
RS	Rio Grande do Sul
SACPS	Solicitações de Ações Corretivas e Preventivas
SETUF	Sindicato das Empresas de Transporte Urbano de Passageiros da Grande Florianópolis
SIC	Sistema Integrado de Comunicação
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
STI	Sistemas de Tecnologia e Informação
TI	Tecnologia da Informação
TICAN	Terminal de Integração de Canasvieiras
TISAN	Terminal de Integração de Santo Antônio
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de representação do fluxo da informação.....	37
Figura 2	Ciclo PDCA decomposto.....	45
Figura 3	Entrada da organização.....	56
Figura 4	Pátio da organização.....	57
Figura 5	Posto de diesel e administração.....	57
Figura 6	Pista de rolamento e guarita.....	90
Figura 7	Guarita dos fiscais.....	90
Figura 8	Sala de motoristas e cobradores TICAN.....	91
Figura 9	Pista de rolamento e sala dos motoristas e cobradores TICAN.....	91
Figura 10	Mural da recepção.....	92
Figura 11	Mural do Escritório da Qualidade – ESQUA.....	93
Figura 12	Mural da oficina.....	94
Figura 13	Mural diversos da sala dos motoristas e cobradores - Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN).....	95
Figura 14	Mural gestão da qualidade da sala dos motoristas e cobradores - Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN).....	95
Figura 15	Mural de indicadores de gestão da qualidade – ESQUA.....	125

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Canais de comunicação e possíveis problemas.....	36
Quadro 2	Roteiro de entrevista com grupo focal.....	64
Quadro 3	Formação dos grupos focais distribuídos por cargo.....	65
Quadro 4	Categorias de análise.....	68
Quadro 5	Perfil dos participantes do grupo GGS1.....	70
Quadro 6	Perfil dos participantes do grupo GGS2.....	71
Quadro 7	Perfil dos participantes do grupo GGS3.....	71
Quadro 8	Perfil dos participantes do grupo GGR1.....	72
Quadro 9	Perfil dos participantes do grupo GGR2.....	72
Quadro 10	Perfil dos participantes do grupo GGR3.....	73
Quadro 11	Perfil dos participantes do grupo GGR4.....	73
Quadro 12	Perfil dos participantes do grupo GGR5.....	74
Quadro 13	Perfil dos participantes do grupo GGR6.....	74
Quadro 14	Perfil dos participantes do grupo GGR7.....	75
Quadro 15	Perfil dos participantes do grupo GGR8.....	75
Quadro 16	Categorias de análise da comunicação.....	77
Quadro 17	Subcategorias de análise e interpretação sobre o significado de comunicação no ambiente de trabalho.....	79
Quadro 18	Subcategorias de análise e interpretação sobre as formas de transmissão das informações.....	88
Quadro 19	Subcategorias de análise e interpretação sobre tecnologia para a comunicação interna.....	100
Quadro 20	Subcategorias de análise e interpretação sobre os critérios de seleção de informações.....	103
Quadro 21	Subcategorias de análise e interpretação sobre os canais de comunicação utilizados pelos gestores..	107
Quadro 22	Perguntas sobre comunicação – pesquisa de satisfação 2009.....	109
Quadro 23	Categorias de análise sobre gestão da qualidade...	112
Quadro 24	Subcategorias de análise e interpretação sobre o significado de gestão da qualidade.....	113
Quadro 25	Subcategorias de análise e interpretação sobre a aquisição do entendimento de gestão da qualidade.....	119

Quadro 26	Subcategorias de análise e interpretação sobre o compartilhamento do entendimento de gestão da qualidade.....	123
Quadro 27	Subcategorias de análise e interpretação sobre a compreensão do sistema de gestão da qualidade.....	127
Quadro 28	Subcategorias de análise e interpretação sobre a comunicação informal do sistema de gestão da qualidade.....	130
Quadro 29	Subcategorias de análise e interpretação sobre o acesso às informações sobre a ISO.....	132
Quadro 30	Categorias de análise entre comunicação e gestão da qualidade.....	134
Quadro 31	Subcategorias de análise e interpretação sobre o espaço para expressar opiniões.....	135
Quadro 32	Subcategorias de análise e interpretação sobre a valorização das opiniões.....	137
Quadro 33	Subcategorias de análise e interpretação sobre a avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade.....	139
Quadro 34	Subcategorias de análise e interpretação sobre as diversas formas de comunicação utilizadas para esclarecer sobre a gestão da qualidade.....	141
Quadro 35	Subcategorias de análise e interpretação sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação.....	144
Quadro 36	Pesquisa de satisfação – item comunicação.....	145
Tabela 1	Relação entre o número de funcionários por categoria e o percentual de entrevistados.....	66

SUMÁRIO

1	PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE.....	25
1.1	O PROCESSO PERCEPTIVO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	27
1.2	A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
1.2.1	O processo de comunicação interna nas organizações.....	33
1.2.1.1	Barreiras à comunicação.....	40
1.3	GESTÃO DA QUALIDADE.....	43
1.3.1	Qualidade em serviços.....	47
1.4	COMUNICAÇÃO INTERNA E ISO 9001:2000.....	50
2	O PROCESSO PARA INVESTIGAR A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	54
2.1	ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO A SER PESQUISADA.....	54
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	55
2.3	PARTICIPANTES.....	59
2.4	FONTES DE INFORMAÇÃO.....	60
2.5	SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	61
2.6	EQUIPAMENTO E MATERIAL.....	62
2.7	PROCEDIMENTOS.....	62
2.7.1	Construção do instrumento de pesquisa.....	62
2.7.2	Contato com os participantes.....	65
2.7.3	Coleta de informações por meio de grupo focal.....	66
2.7.4	Organização, registro e análise dos dados.....	67
3	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	70
3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	70
3.2	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO.....	77

3.2.1	Significado de comunicação no ambiente de trabalho.....	78
3.2.2	Forma de transmissão das informações.....	86
3.2.3	Tecnologia para a comunicação.....	99
3.2.4	Critério para selecionar informações.....	102
3.2.5	Canais de comunicação.....	106
3.3	A GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000.....	111
3.3.1	Significado de gestão da qualidade.....	112
3.3.2	Meios utilizados para compreensão da gestão da qualidade.....	118
3.3.3	Compartilhamento do entendimento de gestão da qualidade.....	122
3.3.4	Compreensão do sistema de gestão da qualidade.....	127
3.3.5	Comunicação informal sobre o sistema de gestão da qualidade.....	129
3.3.6	Acesso às informações sobre a ISO 9001:2000.....	131
3.4	A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000.....	133
3.4.1	Oportunidade de expressão sobre a ISO 9001:2000.	134
3.4.2	Valorização das contribuições.....	137
3.4.3	Avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade.....	138
3.4.4	Formas de comunicação para esclarecimento sobre a gestão da qualidade.....	141
3.4.5	Pesquisa de comunicação – principais resultados....	143
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
4.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	150
4.2	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	156
	REFERÊNCIAS.....	158
	APÊNDICE.....	171
	APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	173

ANEXOS.....	175
ANEXO 1 – Organograma da organização.....	177
ANEXO 2 – INFOCANAS de novembro de 2009.....	178
ANEXO 3 – <i>Check list</i>.....	180
ANEXO 4 – Comunicação interna.....	182
ANEXO 5 – Formulário de solicitações com resposta em 48 horas.....	183
ANEXO 6 – Diário de bordo.....	184
ANEXO 7 – Pesquisa de satisfação do colaborador 2009.....	185
ANEXO 8 – Principais telas de entrada do SIC.....	188
ANEXO 9 – Descritivo de módulos e centralizações – SIC.....	193
ANEXO 10 – Listagem mestra de documentos do SGQ.....	194
ANEXO 11 – Procedimento PS004 – Ações Corretivas e Preventivas.....	196

1 PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE

*“O pensamento é o diálogo interno
da alma consigo mesma”
PLATÃO (426-348 a.C.)*

A linguagem constitui um fenômeno psicológico, imprescindível ao ser humano em sociedade. Por este motivo, é comum que as pessoas tenham a ilusão de que este fenômeno é conhecido, sem a necessidade de aprofundar seu estudo. No entanto, é preciso considerar que, de maneira geral, as pessoas possuem visões fragmentadas da realidade, enxergando por vieses diferentes. As pessoas não têm a visão de todos os detalhes, muitas vezes, complexos, e a linguagem, por meio da comunicação verbal, é vulnerável à ocorrência de fatores internos como os motivos e emoções, e de fatores externos, como a influência do meio, no qual o indivíduo está inserido (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 2007).

No ambiente corporativo da atualidade, a comunicação tornou-se exigência fundamental. Isto porque, para que a organização seja competitiva no mercado onde atua, depende em grande parte, deste fenômeno que perpassa as relações interpessoais. No contexto competitivo da atualidade, autores como Barnard (1971), Cardoso (2006) e Schuler (2004) concordam que, a única maneira para que exista uma organização é por meio da comunicação, pois é por meio dela que as potencialidades das pessoas tornam-se dinâmicas, correspondendo ao modo de ser do indivíduo, que é expresso por meio da cultura organizacional¹.

Os gestores, por estarem envolvidos diretamente no processo de comunicação, têm grande parcela de responsabilidade no fluxo da informação que se estabelece entre as pessoas na organização. A partir desta atribuição designada ao gestor, a busca de respostas às perguntas que seguem, parecem ser relevantes: Qual o fluxo de informação mais eficaz e que abranja todos os níveis da organização? Como é possível

¹ A cultura organizacional é o conjunto dos hábitos, crenças e valores estabelecidos por meio de normas, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ou seja, referem-se à institucionalização do pensar e do agir destes membros (SILVA; ZANELLI, 2004).

transmitir informações, um aviso no mural, por exemplo, de maneira que todos os envolvidos tenham um entendimento semelhante? Quais as respostas dos funcionários de uma organização, com relação a uma informação que receberam e não conseguiram compreender?

Para que se possa responder a estas e outras perguntas, é importante verificar que o conceito de “comunicação” possui muitas compreensões. Pode ser entendido, por algumas pessoas, como o resultado de uma ligação telefônica, e por outras, como o modo de o indivíduo se comunicar com os demais à sua volta, dentre outras definições mais complexas (BORBA, 2002, pp. 368-369). Com base nesses significados, a comunicação serve, além de outras funções, como elemento essencial no processo de aproximação e integração aos propósitos essenciais de uma organização (missão e visão). Ou seja, um dos objetivos da comunicação é fazer com que os trabalhadores estejam em sintonia com os valores, a missão e a visão da organização (ANGELONI; FERNANDES, 1999). Na tentativa de que todos, na organização, possuam um entendimento semelhante sobre a visão e a missão, de modo a tornar as organizações mais competitivas e rentáveis, é que se iniciou, em muitas delas, a gestão da qualidade, por meio da implantação de sistemas de qualidade, ligadas a organismos internacionais e nacionais (ABNT, 2000), como a ISO 9001. Tal sistema “serve de modelo para garantir a qualidade em projeto, desenvolvimento, serviço, produção ou instalação e assistência técnica” (FRANÇA; FREITAS, 1997).

Os gestores, então, buscam melhorar a qualidade e a produtividade, com o intuito de conseguir crescimento nas vendas e redução nos custos. Neste sentido, a implantação da gestão da qualidade por meio de normatizações como a Norma NBR ISO 9001:2000, colabora para o alto desempenho, o que pode ser constatado, quando é definido na Norma em questão, que o gestor de uma organização: “[...] a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente [...], e b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema [...]” (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2000, p.3). Na leitura desta Norma, que é uma das únicas que possui orientação para o cliente, é possível perceber que este foco está centrado na satisfação do cliente. Este assunto será abordado no item 1.3 sobre a Gestão da Qualidade. Porém, para que o cliente sinta-se satisfeito, é necessário, além de outros fatores, que a comunicação do sistema da qualidade seja privilegiada, para que todos na organização, saibam os procedimentos a serem adotados, entendam a filosofia implícita no

sistema de gestão da qualidade, bem como, detenham todas as informações inerentes ao produto ou serviço prestado.

Neste cenário de competitividade, em que a comunicação interna em uma organização deve ser eficiente, unida à necessidade de qualidade nos produtos e serviços ofertados aos clientes, este estudo está orientado para responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as percepções de gestores e geridos sobre o processo de comunicação na gestão da qualidade por meio da Norma ISO 9001:2000?**

A gestão da qualidade em serviços, segundo Albrecht (1992), é a capacidade que uma experiência ou qualquer fator tenha de satisfazer uma necessidade individual, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, é a capacidade de proporcionar satisfação. Assim, os serviços prestados possuem dois componentes da qualidade: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente.

Nesta pesquisa, o interesse é contribuir para a produção de mais estudos voltados ao fenômeno das comunicações no ambiente organizacional; estimular a discussão sobre o processo de gestão da qualidade por meio de uma comunicação eficiente e eficaz; melhorar a comunicação interna nas organizações; e proporcionar reflexão aos gestores quanto ao modo de transmitir informações aos diferentes públicos/clientes internos.

1.1 O PROCESSO PERCEPTIVO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Para dar conta do objetivo desta pesquisa, que é o de analisar a percepção dos envolvidos no processo de comunicação em uma organização que possua a gestão da qualidade por meio da Normas ISO 9001:2000, deve-se, primeiramente, entender a percepção humana no processo de comunicação. Para tanto, buscou-se em Atkinson *et al.* (2002), a compreensão deste tema que, segundo os autores, estudar a percepção implica em conhecer como os seres humanos integram as informações sensoriais para perceberem os objetos, de modo a se movimentarem no mundo em que vivem. Para Morris e Maisto (2004, p.120), a percepção pode ser definida como o processo de “organizar, interpretar e dar significado para [...] informações, a fim de compreender o que acontece ao redor”. Dubrin (2006, p. 60) expõe que as pessoas interpretam o que acontece ao redor, a partir das experiências vivenciadas e não como elas são na realidade. O autor propõe a seguinte

definição: “A percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como agem com base nessas percepções”.

Já Morris e Maisto (2004) expõem a existência de três fatores que influenciam a capacidade perceptiva de todo ser humano: a motivação (os desejos e as necessidades moldam a percepção do indivíduo que está necessitado por algo ou alguma coisa); os valores (definições a respeito do que é considerado importante para atingir objetivos); e as expectativas (ideias pré-concebidas fazem com que o indivíduo consiga apagar, introduzir, transpor ou modificar a realidade percebida).

Muitos estudos sobre a capacidade perceptiva, em especial sobre a comunicação, foram produzidos na área de Saúde (CORNIANI *et al.*, 2000; GULLO *et al.*, 2000; PEREIRA, 2005), mais especificamente na enfermagem, como por exemplo, o estudo proposto por Santos e Silva (2006). O objetivo deste estudo foi o de verificar como os profissionais de saúde percebem a comunicação com os familiares de pacientes internados em Unidade de Terapia Intensiva (UTI), pois os familiares possuem expectativas em relação ao paciente hospitalizado. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que os aspectos dificultadores sobressaem-se aos facilitadores no processo comunicacional. Demonstraram ainda que os aspectos dificultadores são: a) nem sempre as informações sobre a doença do paciente são compreendidas pelos familiares (os universos simbólicos são diferentes – equipe médica e familiares); b) a própria gravidade da doença do paciente; c) a dinâmica de trabalho da UTI; d) o grau de desconhecimento dos profissionais e da família sobre a evolução clínica do paciente; e) dificuldades no jeito de ser do profissional envolvido com o atendimento na UTI; e e) o espaço físico é inadequado para transmitir informações sobre o quadro clínico do paciente. Por fim, os aspectos facilitadores da comunicação identificados no estudo são: a aproximação com a família; a empatia; a experiência profissional da equipe; a idade avançada do familiar hospitalizado; e a reflexão do profissional sobre o autoconhecimento.

Como mencionado anteriormente, existem fatores que influenciam a capacidade perceptiva e que podem gerar distorções. Esta afirmação também refere-se à percepção construída na relação com outras pessoas, isto é, pode-se “ver” as pessoas de uma forma diferente do que elas realmente são. A esses dispositivos que influenciam o modo como se interpreta ou se entende o comportamento humano e a interação social, Bowditch e Buono (1992) denominam de conjuntos perceptivos. Tais conjuntos são compostos por três tendências:

- a) estereotipagem – é o processo de utilizar uma

determinada informação padronizada por um grupo de pessoas, para determinar que essas características sejam comuns a todas as pessoas participantes desse grupo, sem levar em conta o próprio indivíduo. Em relação ao comportamento organizacional, os autores advertem que os estereótipos de profissões, sexo, área ocupacional são, geralmente, base de conflito entre os grupos;

- b) efeito halo – esta tendência consiste em deixar que uma característica saliente, seja positiva ou negativa de um indivíduo ou grupo, encubra as demais características daquele indivíduo ou do grupo; e
- c) expectativa – esta tendência pode influenciar a percepção social, pois o indivíduo pode “ver” o que espera “ver”, e não o que realmente está acontecendo.

Já Dubrin (2006), elenca cinco grupos denominando-os de processos mentais, quais sejam: negação de uma informação quando ela é dolorosa; estereotipagem; efeito halo; projeção (projetar os defeitos nos outros em vez de fazer uma avaliação objetiva da situação); e percepção seletiva (as pessoas chegam a uma conclusão sem justificativa, a partir de uma situação nebulosa). Ainda para Dubrin (2006), dois aspectos são importantes nas organizações, quais sejam: a) as distorções perceptivas e problemas – que sob condições ideais, as pessoas percebem a informação como ela existe, porém, as características do estímulo introduzido e dos processos perceptivos das pessoas podem levar a uma distorção; e b) como as pessoas atribuem causas aos eventos. Os problemas perceptivos, por sua vez, ocorrem quando os estímulos a serem percebidos afetam o estado emocional daquele que percebe. A percepção de um estímulo dependerá das emoções, necessidades, atitudes e motivos das pessoas.

Schuler (2004), em seus estudos sobre a comunicação, argumenta que é primordial ter uma ideia da estratégia de como “o outro” recebe as informações, ou seja, como a mensagem transmitida poderá ser interpretada pelo receptor, em seus processos de seleção, interpretação e organização das mensagens recebidas. Argumenta que a representação que o emissor faz do mundo difere da representação que o interlocutor faz (diferentes universos simbólicos). Ao se considerar as experiências peculiares de cada um, isto acaba por fixar os limites de entendimento das mensagens.

Para melhor entendimento do que sejam as diferentes maneiras como as pessoas interpretam as mensagens, passou-se ao estudo da

percepção dos indivíduos no processo de comunicação, e buscou-se, então, estudos empíricos que fundamentassem os objetivos propostos para esta pesquisa.

Na área das Ciências da Informação, os estudos voltam-se, principalmente, para os atributos da qualidade da informação. Para exemplificar, traz-se uma pesquisa desenvolvida por Oletto (2006) na área de Ciências da Informação, sobre a qualidade da informação repassada às pessoas na atividade de administração de imóveis, pois esta tem alguns atributos/conceitos centrados no produto ou no usuário. Estes atributos podem ser abrangência, acessibilidade, atualidade, confiabilidade, objetividade, precisão e validade. Este autor concluiu que a percepção sobre a qualidade da informação não era nítida e confundia-se com o conhecimento popular ou senso comum, e não com o conhecimento científico sobre os atributos especificados anteriormente, talvez pela falta de conceitos claros, que sustentem interpretações equivocadas da qualidade da informação. Em outras palavras, a diferenciação entre senso comum e produção científica, por meio da percepção, não era clara para os usuários do sistema de informação.

Na área organizacional, muitos estudos de Psicologia sobre a percepção voltam-se para a cultura e contexto de poder organizacional, como por exemplo, os estudos de Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) e Neiva e Paz (2005). Os primeiros estudaram os principais relatos empíricos nacionais, entre os anos de 1996 a 2001, sobre a percepção da cultura organizacional; e os segundos discutiram a distinção entre poder organizacional e influência pessoal. No entanto, na literatura pesquisada, poucos estudos foram encontrados, principalmente na área de Psicologia, que abordassem a compreensão dos processos comunicacionais, por meio da percepção dos trabalhadores em organizações.

A partir do exposto, concluiu-se que os estudos referentes à percepção da comunicação nas organizações, ainda carecem de pesquisas que demonstrem a necessidade de se entender este processo tão complexo. Em razão disto, faz-se uma incursão pelos estudos que contemplem a gestão da comunicação nas organizações de trabalho, no intuito de subsidiar o entendimento acerca dessa temática.

1.2 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertar sobre o tema comunicação pode, em um primeiro momento, parecer fácil. Porém, partindo dessa hipótese, argúí-se: Porque existem tantos gestores que alegam que a comunicação em suas organizações é deficiente? Porque se tem tantos conflitos, tantos desentendimentos em razão da comunicação nas organizações? Para responder a estas inquietações e tantas outras que poderiam aqui ser feitas, é preciso primeiro, estar de comum acordo sobre que tipo de comunicação se está falando.

O termo comunicação é dinâmico, tanto em conteúdo como, principalmente, no significado, pois a palavra comunicação traz muitas acepções, dependendo da área que se estuda o fenômeno. Por exemplo, o profissional de relações públicas, trabalha para ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização; o jornalista ou assessor de imprensa trabalha com informações da atualidade e a difusão coletiva, promovendo uma organização ou produto ao público externo; o profissional da publicidade trabalha, em linhas gerais, com a propaganda, estimulando as demandas potenciais de um determinado mercado, procurando obter do consumidor a motivação e a decisão de compra sobre o produto; o psicólogo, seja ele clínico, organizacional, escolar, dentre outras formas de atuação, trabalha como facilitador das relações entre as pessoas e o meio em que estão inseridas. Já o administrador possui como funções básicas o planejamento, a organização, a direção e o controle das pessoas e processos nas organizações (BARNARD, 1971; KATZ; KAHN, 1999). Enfim, o exercício de todas as profissões depende de processos comunicativos, enquanto fatores primordiais para a execução do trabalho.

Como pode ser visto pela exposição no parágrafo anterior, a palavra comunicação não é um termo técnico exclusivo de uma determinada área, mas uma palavra de domínio público. Por isso, é preciso delimitar as várias dimensões dessa significação, para que se possa usá-las com propriedade.

Fez-se, então, uma revisão dos conceitos apresentados pelos autores Berlo (2003), Dubois *et al.* (2004), Torquato (2004), Robbins (2005), Dubrin (2006), e Tomasi e Medeiros (2007). Para esses autores, a comunicação possui uma definição de caráter funcionalista e, por vezes, operacional, em que é entendida como um processo básico (emissor, receptor, canal, fluxo e níveis) das relações interpessoais e de todas as relações envolvendo o ser humano no ambiente corporativo.

Contudo, a comunicação pode ser entendida não apenas de forma funcionalista, mas também, a partir da perspectiva teórica denominada de interacionismo simbólico. Nesta perspectiva, Casali (2006) propõe um outro tipo de compreensão para a comunicação organizacional, inspirada nos estudos da Escola de Montreal, definida como

[...] um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. A comunicação organizacional realiza-se em conversações, textos e traduções que integram as noções objetivas de que a comunicação ocorre nas organizações e as subjetivas de que a comunicação produz as organizações. (CASALI, 2006, p. 55).

A partir deste conceito proposto por Casali (2006), entende-se que o processo de comunicação organizacional e a gestão ISO 9001, se constituem como realidades socialmente construídas e não acabadas. Isto, principalmente, em virtude da acelerada mudança na tecnologia (novos *softwares*, avançados programas de controle de informações, dentre outros), que faz com que os usuários desses processos virtuais tenham, a cada dia, que aprender novas maneiras de se comunicar, repassar e armazenar as informações ou dados, construindo a realidade social no dia-a-dia.

A tecnologia, por sua vez, tem produzido um impacto no local de trabalho com os aparelhos de fax, correio eletrônico (*e-mail*), Internet e telefone celular, que reduzem a necessidade de viagens e deslocamentos. A escolha do *e-mail*, por exemplo, é tão nova que todas as suas vantagens e desvantagens não são plenamente conhecidas e documentadas (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; DUBRIN, 2006). Cabe, então, uma reflexão acerca desta constatação dos autores: não é o meio de comunicação que vai garantir uma boa comunicação, mas a forma como o processo comunicacional se constrói entre os envolvidos.

Para dar conta desta reflexão, buscaram-se estudos que pudessem explicitar esta inquietação. Os autores Mello *et al.* (2008) argumentam que em pequenas organizações, provavelmente exista apenas uma forma de fazer as coisas, e essa forma, na maioria das vezes, não está documentada em procedimentos formais, por exemplo. Está sim, no modo com as pessoas desenvolvem ou realizam as tarefas. Já em organizações de médio e grande porte, que envolvem muitas pessoas,

maior é a possibilidade de que existam procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados, para que haja uma ordem na forma como os gestores das organizações conduzam seus negócios.

A partir do argumento dos autores, questiona-se: Será que existe uma forma considerada correta de se construir os processos comunicacionais em uma organização? Ou, justamente porque há diversas formas, é necessário (ou possível) padronizar os processos comunicacionais?

No intuito de responder a estes questionamentos, Mello *et al.* (2008) explicam que as normas de sistema de gestão fornecem, aos gestores de organizações, um modelo a ser implementado, com base no “estado da arte” das práticas organizacionais. Ou seja, a partir do que é praticado na organização é que se pode rever os processos, melhorando-os ou implementando outros, com o objetivo de agilizar as atividades e gerenciar os processos. Porém, ainda que Melo *et al.* (2008) contribuam com o entendimento sobre o processo de comunicação, também é possível verificar que persiste, no estudo deles, o caráter funcionalista / operacional do uso da comunicação nas organizações.

Considerando que a gestão da comunicação nas organizações ainda é predominantemente operacional, é possível verificar que a gestão privilegia apenas a importância da ocorrência do fenômeno comunicação. Contudo, não privilegia a importância da percepção das pessoas como forma de melhorar ou ajudar a manter bons níveis de comunicação organizacional. Isto é, apenas mencionam a importância deste fenômeno e como ele deve ser tratado operacionalmente.

No próximo item, para melhor compreensão do processo de comunicação nas organizações, procura-se verificar como este tema é tratado pelos autores na atualidade.

1.2.1 O processo de comunicação interna nas organizações

O processo de comunicação interna nas organizações, segundo Le Gall (2008), deve ser anterior a qualquer política que se estabeleça para o andamento dos diversos setores, porque ela é inerente a vida coletiva. Este entendimento é possível de ser percebido, pois,

as ações que a comunicação interna concebe ou coordena são definidas levando-se em conta um duplo entendimento: o das pessoas, grupos e

situações de trabalho, e o dos eventos significativos e projetos da empresa. (LE GALL, 2008, p. 126).

Portanto, a comunicação interna deve, antes de tudo, permitir que cada um se situe no contexto do serviço a ser realizado, evidenciando, desta maneira, as contribuições individuais.

O autor ainda evidencia que "[...] o primeiro investimento em comunicação eficaz é provavelmente a formação e a sensibilização dos executivos", em relação a importância da comunicação interna para a organização (LE GALL, 2008, p. 130). Neste sentido, a comunicação pode ser considerada como estratégica, pois é possível explicar, convencer e motivar as pessoas. A comunicação, então, precisa responder às questões mais delicadas, detalhando para os funcionários, não apenas a estratégia, mas também, os efeitos sobre o emprego de cada um e sobre as perspectivas de carreira. Comunicar é, antes de tudo, agir sobre as representações, privilegiar a escuta e o intercâmbio, a interpretação, a confrontação e a reformulação. Talvez por isso, a comunicação deva transcender a informação e favorecer a participação dos envolvidos (LE GALL, 2008).

Para que sejam entendidas as regras e os fatos significativos, a comunicação deve emergir com uma linguagem profissional mais homogênea no interior da organização. O interesse comum da organização e de seus funcionários é reconhecer e desenvolver a comunicabilidade, ou seja, a aptidão e o direito de se comunicar (LE GALL, 2008).

Os estudos sobre a comunicação interna pressupõem a existência de fluxos, ou seja, as informações devem circular na organização, de tal maneira, que atinjam todos os níveis hierárquicos, para alcançar os objetivos inicialmente propostos. Definir a comunicação interna é, antes de tudo, objetivar que ela se torne ação formal, em vez de depender da boa (ou má) vontade das pessoas. A comunicação interna é, portanto, dentre todas as comunicações da organização: publicitária, financeira, patrocínio, doações dentre outras; a que mais contribui para a constituição de uma linguagem comum, ao mesmo tempo que põe os indivíduos em relação uns com os outros e lhes transmitem informações pertinentes, para facilitar e estimular trocas. (LE GALL, 2008)

Para Katz e Kahn (1999, p. 245), a comunicação é muito mais do que simplesmente o fluxo de informações. Para os autores, a “[...] comunicação – [é o] intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma

organização”. Assim, a realização de todo trabalho depende da comunicação entre as pessoas, em cada nível organizacional. Afirmam, também, que “[...] a comunicação é um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade” (KATZ; KAHN, 1999, p. 245), e dão ênfase aos aspectos estruturais do processo de informação. Porém, o mais importante para os autores, é que se deve dispender atenção às bases motivadoras para a transmissão e recebimento das mensagens. Este entendimento é corroborado por Casali (2006), ao argumentar que, a comunicação é um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante.

Torquato (2004), por exemplo, explicita que a eficácia da comunicação organizacional, dependerá do comportamento dos envolvidos no processo comunicativo. Afirmar, também, que o gerente é a fonte mais expressiva de informação nas organizações, pois via de regra, se posiciona em uma linha intermediária, transmitindo informações para subordinados e chefes.

Para explicar os níveis de comunicação que ocorrem nas organizações, tem-se Beal (2004), que propõe que o fluxo de informação tem três níveis de complexidade: estratégico; tático e operacional. A comunicação no nível estratégico dá-se quando a informação é elaborada como suporte de decisões em longo prazo, e é orientada para os níveis decisores. O nível tático é a informação em nível estratégico gerencial, ou seja, gestão de médio prazo. Já o nível operacional é a comunicação para controle e execução de tarefas no curto prazo. Esta é a fonte básica geradora de informação que flui na organização.

Já Torquato (2004), propõe outros quatro níveis de comunicação que são: intra; inter; grupal; e coletivo. O nível intra é relacionado à capacidade que as pessoas possuem de codificar internamente a comunicação, em outras palavras, são as condições físicas e psicológicas que determinam a eficácia do ato comunicativo. No nível inter tem-se a comunicação entre dois interlocutores, e que é chamada de comunicação direta ou bilateral. O nível de comunicação grupal engloba as reuniões, palestras, em que um expositor apresenta um conjunto de informações/argumentos para um grupo de pessoas. O último nível, o coletivo é o utilizado por gestores, por meio de comunicação escrita, para transmitir mensagens a públicos específicos ou geral. Quanto ao fluxo, o autor define-os como descendente (de níveis hierárquicos superiores para os inferiores), ascendente (de níveis hierárquicos inferiores para os superiores), lateral (níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma), e diagonal (de superior e subordinado de

departamentos ou áreas diferentes).

A comunicação nas organizações, também de acordo com Torquato (2004), pode ser dividida em: comunicação gerencial; administrativa e social. A comunicação gerencial engloba os níveis apresentados no parágrafo anterior e, segundo o autor, constitui-se uma das mais fortes estruturas da comunicação nas organizações, considerada a primeira dimensão da comunicação.

A comunicação administrativa é considerada por Torquato (2004) a segunda dimensão da comunicação nas organizações, já que reúne todos os papéis ou documentos pertencentes a organização. A comunicação social, é a terceira dimensão, e reúne as comunicações interna e externa. O que interessa nesta pesquisa é o processo de comunicação interna, o qual o autor propõe que se escolha o canal adequado ao tipo e porte de cada organização, que pode ser verificado no Quadro 1.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	Temas muito descendentes. Linguagem imprópria e fria. Visual inadequado. Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/ memorandos/comunicados	Muito normativos. Pouco envolventes. Pouco explicativos. Incompletos.
Quadros de avisos/murais	Pouco atraentes. Acesso precário. Inatuais.
Reuniões grupais/encontros	Cansativas e longas. Falta de clareza e de objetivos. Exposições fracas. Pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo. Pouca empatia. Falta de credibilidade.
Programas de "portas abertas", caixas de sugestões, fluxo ascendente	Receio do poder coercitivo. Incredibilidade. Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco). Pressão do grupo de referência. Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

QUADRO 1 – Canais de comunicação e possíveis problemas

Fonte: Torquato (2004, p. 58)

Como pode ser verificado no Quadro 1, dependendo do canal escolhido, podem ocorrer alguns problemas, que Torquato (2004), considera comum ocorrer, e que, por conseguinte, o gestor deverá levar em conta a realidade organizacional e o tipo de público interno que deseja atingir.

A seguir, traz-se a Figura 1, com o modelo de fluxo de informação proposto por Beal (2004), com o intuito de entender o complexo processo que une, de uma maneira geral, os níveis explicitados por Beal (2004) e os descritos por Torquato (2004), com relação ao fluxo da comunicação.

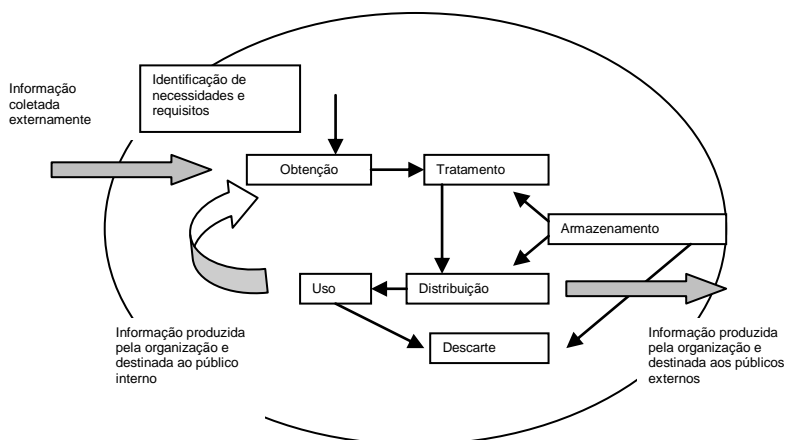


FIGURA 1 – Modelo de representação do fluxo da informação.

Fonte: Beal (2004, p. 29).

A partir da Figura 1 é possível verificar que as informações coletadas externamente e a identificação de necessidades e requisitos estão no nível estratégico da organização, também classificados como nível intra ou inter, ou seja, as informações são coletadas e elaboradas como suporte para a tomada de decisão (o fluxo da informação neste nível poderá ser o descendente ou horizontal). A obtenção e o tratamento das informações estão relacionados ao nível tático de estratégia gerencial, também classificados como nível intra, inter, grupal e coletivo (o fluxo pode assumir as formas descendente, ascendente ou

horizontal). O armazenamento, a distribuição, o uso e descarte das informações estão relacionados ao nível operacional para o controle e execução das tarefas no curto prazo, também classificados como nível intra ou inter (o fluxo pode assumir a forma ascendente ou horizontal). Há que se considerar que o processo, desde o armazenamento até o descarte da documentação, poderá ocorrer em todos os níveis hierárquicos da organização. Porém, para que a comunicação produza bons resultados, é necessária a utilização de técnicas eficazes, que devem ser elaboradas a partir da realidade de cada organização.

O processo de comunicação, quando descrito conforme os níveis hierárquicos (direção, gerência, chefias e subordinados), segundo Beal (2004) e Torquato (2004), pode ser compreendido como uma cadeia contínua de estímulos e respostas, desencadeando tipos de comportamentos requeridos para os propósitos da organização. Quando se fala em níveis de comunicação, é possível perceber a importância do processo simbólico que a linguagem, por meio da comunicação, tem nas relações interpessoais. Este processo simbólico diz respeito a como se transmite a outro indivíduo, os pensamentos, desejos, emoções, sentimentos, por meio da linguagem gestual, corporal e muitos outros códigos comuns entre os envolvidos no ato comunicacional.

Wagner III e Hollenbeck (1999) explicam que os gerentes necessitam identificar os vários fatores que afetam as pessoas, quando trabalham juntas. Alegam, ainda, que o processo de comunicação é o que integra e une os ocupantes dos papéis nas organizações, pois há uma grande variedade de interrelações para o desempenho do cargo que uma pessoa ocupa.

A partir dos conceitos dos autores citados anteriormente, parece possível perceber a complexidade do processo de comunicação nas organizações. Casali (2006), por exemplo, define comunicação organizacional integrando aspectos de caráter funcional e simbólico. Este último, é compreendido por Manning (1992), como constituindo um processo interativo de produção de significados, pelo qual, os indivíduos, atuando em conjunto, criam, mantêm e geram significados por meio de signos e símbolos verbais, não-verbais em um contexto particular.

Para dar conta do caráter simbólico da comunicação organizacional, Barichello *et al.* (2008, p. 8) desenvolveram um estudo na Universidade Federal de Santa Maria – RS, com o intuito de identificar as relações entre comunicação informal e traço da cultura, e de avaliar as influências nas práticas cotidianas da organização. Os pesquisadores concluíram que “[...] é através da rede informal de

comunicação que são exteriorizadas as percepções individuais e as formas de interação existentes entre os grupos ou subculturas que compõem a cultura de uma organização”. Os autores chegaram a esta conclusão, em virtude de 70% dos gestores entrevistados acreditarem que a comunicação ocorre pela via informal na organização. A partir desta pesquisa, é possível perceber a importância da vertente interacionista-simbólica como fonte explicativa dos processos de comunicação organizacional, de modo a se considerar a percepção das pessoas envolvidas. Isto porque, a comunicação informal é parte constitutiva e importante da organização, representando os modos de subjetivação que se ocultam nos discursos dos funcionários, e que podem levar à compreensão e ao entendimento da comunicação organizacional como um processo coletivo de produção de sentidos e não apenas como um simples sistema de repasse de informações.

Os resultados a que chegaram Barichello *et al.* (2008), indicam que a pesquisa realizada por Mello *et al.* (2008), vista anteriormente, preocupa-se apenas com a forma de fazerem-se os processos internos nas organizações em seu “estado da arte” das práticas organizacionais. A pesquisa de Melo *et al.* (2008), não priorizam, portanto, a subjetividade dos participantes neste processo.

Ainda em relação a subjetividade, Pizani (2008), mostra que oferecer informação com qualidade é atender às expectativas de todos que trabalham, para atingir os objetivos organizacionais e atender as necessidades e expectativas dos usuários externos. Portanto, a informação deve ser percebida como produto e a qualidade desse produto é determinada pela percepção de quem a utiliza, sejam os clientes internos ou externos à organização.

Retomando os níveis de comunicação propostos por Beal (2004) e Torquato (2004), cabe aqui uma reflexão: os níveis são dependentes dos fenômenos psicológicos básicos como emoção, percepção, atenção/memória, pensamento e linguagem, motivação, aprendizagem, dentre outros, que permeiam a comunicação. Assim, para que se possa entender a comunicação é importante compreender como se processam esses fenômenos psicológicos nos indivíduos.

Pode-se perceber, então, que o processo de comunicação nas organizações está intimamente relacionado a subjetividade das pessoas envolvidas, bem como, ao processo simbólico que utilizam. A partir desta constatação, há que se considerar a percepção das pessoas no processo de comunicação, visto no item 1.1, pois o que as pessoas pensam ou sentem influi consideravelmente no modo como interagem com o meio organizacional.

Para entender um pouco mais sobre o processo de comunicação nas organizações e como as pessoas interagem com o meio organizacional, propõe-se verificar, no próximo item, algumas barreiras comuns à comunicação nas organizações.

1.2.1.1 Barreiras à comunicação

Vários fatores organizacionais, interpessoais e individuais dificultam a comunicação. Em primeiro lugar, Wagner III e Hollenbeck (1999) propõem como fator importante, o espaço físico, alegando que os gestores devem estar em estreita proximidade física com seus subordinados, pois pela proximidade há mais oportunidades de interação e as relações podem ser mais duradouras.

Em segundo lugar, os autores propõem a credibilidade da fonte da informação, que está atrelada a três fatores: a experiência ou conhecimento sobre o assunto em questão; a probabilidade ou o grau de credibilidade em que o receptor acredita que o emissor não possui segundas intenções; e a coerência entre as palavras emitidas e a ação.

Em terceiro lugar, há o desequilíbrio de poder. Em uma crise, por exemplo, pode ocorrer uma situação de insegurança nas pessoas envolvidas na organização. Nos níveis inferiores da hierarquia, os subordinados podem transmitir dados ou informações distorcidas da realidade aos superiores, para evitarem maiores problemas.

E, em quarto e último lugar, os autores citados propõem o jargão, que é uma linguagem informal, compartilhada por pessoas que ocupam por muito tempo um cargo ou fazem parte de um pequeno grupo fechado. O jargão é utilizado com a finalidade de minimizar tempo, porém, pode confundir um novo membro do grupo que não tenha conhecimento de seu real significado.

Já Schuler (2004) enfatiza que os atores da comunicação exercem influências pelas características pessoais. Estas características são aspectos físicos, processos cognitivos, estilos de comunicação, personalidades, temperamento, cultura, repertório de conhecimentos, crenças, contexto social e caráter. É preciso atentar que a mensagem pode ter várias interpretações, dependendo da experiência do receptor. Esses fatores são de grande importância para o emissor conseguir tornar comum a mensagem ao receptor.

Schuler (2004) explica, ainda, que a motivação é o mecanismo responsável pelo interesse dos protagonistas em participarem de uma

situação de comunicação, um com o outro, e é fator propulsor em direção à mudança de comportamento, pois tem relação com as necessidades dos indivíduos. Informa, também, que a maneira com que as pessoas percebem as coisas ao redor exerce importante papel no processo de comunicação, pois o indivíduo tende a selecionar as informações, retendo somente aquelas que lhe são úteis. Isto pode colaborar para a fragmentação das mensagens, pois há uma tendência em selecionar as informações recebidas.

A distorção é outra questão, pois permite mudanças na experiência social, possibilitando uma nova interpretação. Traz-se para o contexto da distorção, um aspecto importante do conceito de percepção apresentado por Dubrin (2006), com relação à Teoria da Atribuição, dada sobre três dimensões do comportamento: consenso, distinção e consistência. O consenso é a comparação do comportamento de uma pessoa com o de seus pares, ou seja, quando uma pessoa age de forma semelhante aos outros do grupo. A distinção é comparar o comportamento de uma pessoa em uma determinada tarefa com o comportamento dessa pessoa em outras tarefas. A consistência é avaliar se o desempenho de uma pessoa é consistente ou não ao longo do tempo, explicando como ocorre o funcionamento de seleção das informações recebidas pelos indivíduos.

Schuler (2004) trabalha, também, a questão da avaliação e resposta, e alega que a resposta do receptor depende do resultado da avaliação feita. As mensagens recebidas nem sempre são agradáveis e, muitas vezes, não estão de acordo com suas metas. Sendo assim, o receptor pode manifestar determinadas reações, de acordo com a mensagem recebida e dentre as possíveis reações estão: a regressão (o indivíduo refugia-se em comportamentos infantis, primitivos); a fixação (repetição de um comportamento mesmo que este seja comprovadamente ineficiente); a resignação (apatia); repressão (reprime sentimentos no subconsciente); a projeção (o indivíduo atribui os motivos a outras pessoas); e a agressão aos outros (é o comportamento mais violento impulsionado por frustrações existentes). Desta maneira, as pessoas quando se comunicam devem prever a possibilidade de uma reação contrária aos seus objetivos iniciais em comunicar algo.

Quando se estuda o comportamento humano nas organizações, além das reações que as pessoas têm com relação as mensagens recebidas, é possível identificar, também, três mecanismos que podem dificultar as relações interpessoais e a comunicação, que são: a) a eliminação (parte da informação é omitida, porém, quando bem focada pode trazer benefícios; b) a distorção (mensagem interpretada de

maneira contrária); e a generalização (um indivíduo toma conhecimento de um fato e tenta generalizar seus efeitos para outros contextos). Para lidar com estes mecanismos é importante ter conhecimento de que eles existem e conscientizar os colaboradores sobre eles, estimulando-os a perceber quando estão utilizando um dos mecanismos citados. É nesse momento que se pode assumir o controle do processo de comunicação e checar se a informação que circula na organização é verdadeira ou não. A percepção ajuda a compreender esse processo, permitindo uma boa comunicação, bem como, um controle do estado de atenção sobre as informações que circulam ao redor do indivíduo (CRUZ, 2008).

Dentre os aspectos que afetam a comunicação estão: ausência de definição clara das responsabilidades de cada um; falta de conhecimento pleno do negócio; normas e instruções não são claras o suficiente, dificultando a compreensão; excesso de informação; defasagem tecnológica da comunicação; planejamento inadequado do envio das informações; segmentação; as informações demoram a chegar ao público-alvo; má administração do tempo; inadequação dos canais utilizados; inadequação da linguagem com ausência de objetividade e clareza; o sistema de distribuição da informação é inadequado; falta de prioridades; percepção seletiva; emoções; e medo da comunicação em si ou ansiedade (TORQUATO, 2004; ROBBINS, 2005).

Além dos problemas mencionados anteriormente por Torquato (2004), Rogers e Roethlisberger (1999, p. 31-32, grifo dos autores) identificaram um obstáculo fundamental que dificulta a comunicação: “a tendência que as pessoas têm a avaliar”. E explicam que o ser humano possui essa tendência natural de julgar, avaliar e aprovar ou desaprovar o que a outra pessoa está dizendo no momento da interação comunicacional, e essa avaliação é do ponto de vista de quem está ouvindo o interlocutor. A avaliação se torna mais intensa quando estão envolvidos, no ato comunicacional, sentimentos e emoções. Alertam os autores, de que é possível evitar essa tendência de avaliar o que o outro diz, se as pessoas tiverem propensão a ouvir compreendendo, e isto significa entender as ideias e opiniões do ponto de vista da outra pessoa, ou seja, ter empatia².

Rogers e Roethlisberger (1999) e Torquato (2004) defendem que a empatia é muito difícil de ser realizada, pois do contrário não haveria tantas disputas entre gerência e funcionários, como por exemplo, se a gerência pudesse dizer com suas palavras a argumentação dos

² Empatia ou compreensão empática, é se colocar no lugar da outra pessoa, ver o mundo com olhos dela e sentir o que ela sente (ROGERS; ROETHLISBERGER, 1999).

funcionários, isso em um primeiro momento, significaria que a comunicação foi estabelecida e que se chegaria a uma solução razoável para ambas as partes. Argumentam, ainda, que a abordagem do “saber ouvir o outro” não é melhor divulgada por três motivos: falta de coragem (ouvir compreendendo significa assumir riscos de mudanças, por este motivo, avaliar é mais fácil do que ouvir o outro); emoções intensificadas (em discussões exaltadas é muito difícil entender o referencial da outra pessoa, mas se a pessoa começar a ouvir compreendendo os motivos do outro há uma diminuição de suas defesas, de frases exageradas e do comportamento crítico e avaliador); e grupos grandes demais em que é quase inviável ouvir todas as partes.

Rogers e Roethlisberger (1999, p. 39) esclarecem que as barreiras da comunicação podem ser intensificadas pelas diferenças de educação, experiência e motivação, pois argumentam que “o maior bloqueio entre duas pessoas é a falta de habilidade para se ouvirem mutuamente com inteligência, compreensão e perícia”.

Outra barreira à comunicação se deve, conforme Swift (1999), à inexistência de uma redação clara nos documentos escritos a serem veiculados na organização. Quanto maior for a clareza de pensamento, maior será a clareza na redação final do documento e reescrever ou reler os documentos, na maioria das vezes, é a chave para melhorar a ideia a ser transmitida.

Depois de se verificar algumas das barreiras à comunicação nas organizações, é importante discorrer sobre estudos que contemplem a gestão da qualidade em organizações de trabalho, para verificar se, neste caso, são levados em consideração os processos perceptivos dos envolvidos, como um modo de melhorar ou ajudar a manter bons níveis de comunicação.

1.3 GESTÃO DA QUALIDADE

O objetivo a ser alcançado pelos gestores de uma organização, com a implementação da gestão da qualidade por meio da norma NBR ISO 9001:2000 é elevar os seus padrões de qualidade e tornar-se mais competitiva nos mercados interno e externo. Esses padrões possuem como finalidade a eficácia do sistema de gestão da qualidade para atender aos requisitos ou exigências dos clientes (ANDRADE *et al.*, 2008).

A gestão da qualidade foi normatizada pela ISO, que é a sigla da

Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*), que normaliza (ou normatiza) em nível mundial, e cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de produtos, matérias-primas, em todas as áreas. Tal Norma ficou popularizada pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas organizações. Mais especificamente a NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma organização (ABNT, 2000). Possui como característica o gerenciamento da organização, regulada por princípios como foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem sistêmica, melhoria contínua e abordagem por processos. Estabelece, ainda, critérios rígidos de melhoria, no sentido de reduzir os erros e as reclamações dos clientes. Desta maneira, a ISO 9001, dentre outros benefícios, possibilitou melhorias na comunicação, devido a uma uniformidade no gerenciamento, explicitada em uma Política da Qualidade clara e objetiva (ZACHARIAS, 2004).

A implementação das normas ISO em uma organização está baseada em princípios do ciclo PDCA (DEMING, 1990; ABNT, 2000; MELO *et al.*, 2008), que quer dizer:

- P – Plan (Planejar) – nesta etapa deve-se identificar os problemas, observar, analisar e estabelecer os objetivos e os processos necessários para alcançar os resultados para os clientes, com foco nas políticas da organização;
- D – Do (Executar ou Fazer) – é a ação propriamente dita ou a implementação dos processos estabelecidos no estágio anterior;
- C – Check (Verificar) – verificar, monitorar e medir os processos e produtos ou serviços em relação aos objetivos e requisitos a serem alcançados, registrando os resultados; e
- A – Act (Atuar corretivamente ou Agir) – agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos por meio da padronização e chegando às conclusões sobre todas as etapas do ciclo.

Para melhor entendimento do exposto, apresenta-se na Figura 2, a descrição das etapas do ciclo PDCA.

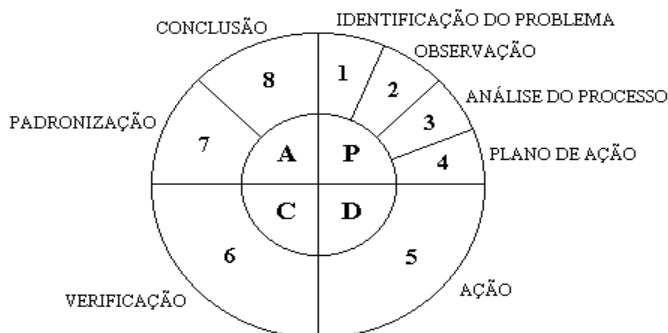


FIGURA 2 – Ciclo PDCA decomposto

Fonte: www.datalyses.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/fig2.gif. Acesso em 20 nov. 2008.

A partir do Ciclo PDCA descrito e representado graficamente, é possível identificar, segundo Melo *et al.* (2008), alguns benefícios que uma organização terá, dentre eles: melhor consistência no desempenho de produtos/serviços e, portanto, níveis mais altos de satisfação de clientes; percepção melhorada dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização; e produtividade e eficiência melhoradas. Tais fatores levam a redução de custos; melhoria da comunicação, moral e satisfação no trabalho – o pessoal compreende o que se espera deles e um do outro; e vantagem competitiva e maiores oportunidades de marketing e vendas.

É possível, a partir da Norma NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000, p. 4-26) verificar que alguns itens específicos versam sobre a comunicação e o controle de registros e documentação na organização. Estes estão vinculados a Alta Direção da organização, no item da Norma destinada a responsabilidade, autoridade e comunicação. Conforme a NBR ISO 9001:2000, “A Alta Direção deve assegurar que sejam estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade” (ABNT, 2000, p. 7). Porém, são de caráter funcionalista/operacional, com o intuito de controlar as informações de forma a registrá-las para apoio e monitoramento de processos, quando das auditorias internas e externas, advindas do sistema de qualidade da organização. A Alta Direção também é responsável pela retroalimentação a todos os envolvidos sobre a eficácia do SGQ.

Na literatura consultada para a realização desta pesquisa, foram encontrados estudos que tratam sobre a gestão da qualidade, como por exemplo, dos autores Fertonaí *et al.* (2002), Machado Júnior e Rotondaro (2003), Correia *et al.* (2006), e Pinto *et al.* (2006), que tratam respectivamente sobre: a introdução aos conceitos de gestão da qualidade total; a mensuração da qualidade dos serviços; relato de experiência na implantação da ISO 9001:2000; e melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000. Na literatura consultada, não foram encontrados estudos que tratem sobre a percepção da comunicação no sistema de gestão da qualidade. Os estudos citados serão vistos em detalhes, no texto que segue.

Em 2002, Fertonaí *et al.* desenvolveram uma pesquisa sobre a gestão da qualidade total, com introdução de conceitos e a utilização desses conceitos em um curso de graduação, para abordar o comportamento individual dos graduandos. Chegaram à conclusão de que o curso de Gestão da Qualidade atingiu seus objetivos, despertando a importância do assunto e a necessidade de os egressos se conscientizarem do papel que desempenham como formadores de opinião sobre a gestão, frente a sociedade.

Machado Jr. e Rotondaro (2003) analisaram indicadores de desempenho da qualidade na indústria de serviços bancários. Concluíram que o desenvolvimento e a implementação de um modelo estruturado de indicadores, contribuiu para o aperfeiçoamento, proporcionando que o modelo seja implementado em outras organizações de serviços.

Correia *et al.* (2006) propõem um modelo de diagnóstico e implementação adaptável a vários tipos de sistema da qualidade, combinando três ambientes: *in-line* (ambiente de qualidade voltado à área produtiva – foco no produto), *on-line* (concentra-se na busca de informações sobre alterações de mercado, hábitos de consumo, comportamento, entre outras) e *off-line* (qualidade proporcionada por áreas de apoio à produção, como aquisição de matéria-prima, vendas, *marketing*, projeto e pessoal). A pesquisa desenvolvida pelos autores é descritiva e exploratória, desenvolvida em uma organização do setor siderúrgico. Além de fazerem uma revisão da literatura sobre as normas ISO 9000, 9001 e 9004, em que todas direcionam os esforços para o aumento da satisfação dos clientes, diagnosticaram que um sistema de qualidade deve possuir três fatores chaves, quais sejam: “a responsabilidade da administração, os recursos humanos e materiais e a estrutura do próprio sistema” (CORREIA *et al.*, 2006, p. 2). Alegam que a harmonia entre os três fatores é condição necessária ao sistema de

gestão. Informam, ainda, que o ciclo de vida da qualidade é dinâmico, muda continuamente e não pode ser facilmente representado de uma maneira sequencial ou linear como um modelo corrente. Chegaram à conclusão de que a implantação dos requisitos na norma ISO 9001:2000, satisfaz perfeitamente às necessidades de uma organização formalmente constituída, incentivando à competitividade, fazendo com que a mesma obtenha diferenciação no mercado em que atua, como também, melhorando consideravelmente, o nível de serviço ou produto oferecido.

Outro estudo empírico foi desenvolvido por Pinto *et al.* (2006) que objetivou identificar, por meio de uma pesquisa tipo *survey* (com o envio de 1000 questionários, e que retornou para análise dos dados apenas 19,8%), os principais aspectos da implantação dos programas de qualidade (modelos mais difundidos ISO 9000, Seis Sigma e *Total Quality Management* – TQM), e chegaram à conclusão de que todos os modelos implantados obtiveram sucesso nos indicadores de desempenho, e as principais causas do insucesso foram à escassez de recursos financeiros para a correta implantação ou o frágil apoio da direção da organização.

A partir do que foi abordado sobre a gestão da qualidade, verificou-se a importância do estudo sobre a comunicação interna, principalmente no que se refere à interação organizada entre as partes, por meio da troca de informações. Porém, é importante, neste contexto, abordar o tema da qualidade dos serviços prestados pelas organizações.

1.3.1 Qualidade em serviços

Os serviços estão por toda a parte, desde a visita a um dentista, na refeição de um restaurante, na educação, no lazer, no turismo, na religião, no seguro, no transporte coletivo dentre outros que poderiam ser aqui nominados.

O setor de prestação de serviços tem crescido continuamente e a busca de melhoria da qualidade, tão comum em empresas industriais, passou a ser prioridade também nessas organizações. Assim, a gestão dos processos passa a ter papel crucial, principalmente para àquelas voltadas à prestação de serviços de transporte coletivo.

Para melhor entendimento do que seja serviço, Hoffman *et al.* (2009) definem serviços como as ações, esforços ou desempenhos oferecidos aos clientes para satisfazer uma necessidade. A qualidade do serviço “é uma atitude formada por uma avaliação de longo prazo da

performance geral” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 374). Porém, esses autores avaliam que a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, que sem dúvida, estes dois conceitos estão entrelaçados, mas a relação entre eles não é tão evidente. Expõem, os autores, que a satisfação do cliente leva à percepção da qualidade do serviço, ao passo que, a qualidade do serviço resulta na satisfação do cliente. Explicam, ainda, que a relação entre estes dois conceitos ainda continua sem explicação.

Para que se entenda esse processo, Hoffman et al (2009) têm a explicação de que a lógica reside em: o cliente percebe a qualidade do serviço de uma organização com base nas próprias expectativas; nos encontros subsequentes atualiza essas percepções da qualidade do serviço e em cada encontro reforça essas percepções; assim, percepções revisadas modificam as intenções futuras. Para que haja avaliação de alta qualidade de um serviço é necessário que toda a organização se mobilize e se concentre na tarefa a ser executada (LAS CASAS, 2008; HOFFMAN *et al.*, 2009).

Com o intuito de complementar o entendimento sobre a satisfação do cliente, recorre-se a Paladini (2000), que argumenta que os recursos humanos, nas organizações, são os agentes de transformação, ou melhor, mudam a história da organização em termos de qualidade, e possuem características muito particulares, como: são de difícil compreensão e avaliação, por envolver aspectos subjetivos que não podem ser descritos; possuem capacidade e vontade próprias; e requer maior investimento no processo de interação.

Neste contexto, os recursos humanos nas organizações, de acordo com Paladini (2000), são capazes de oferecer as mais altas taxas de retorno, pois as pessoas determinam as formas de trabalhar com eficiência; as formas mais eficazes de direcionar o trabalho para objetivos específicos e podem prever situações que trarão problemas, desenvolvendo meios para evitar as ocorrências problemáticas.

Pelos motivos expostos anteriormente, lidar com as especificidades dos recursos humanos é o maior desafio da Gestão da Qualidade, e sem o efetivo envolvimento dessas pessoas na organização, não se produz a qualidade em serviços, ou seja, sem o empenho das pessoas, a qualidade dos serviços é verificada pelo cliente/usuário como ruim ou péssima.

O envolvimento das pessoas depende de três pré-requisitos básicos, segundo Paladini (2000):

- objetivos – definição do que deve ser feito e para onde deverão ser direcionados os esforços;
- recursos – as ações dependem de investimentos por parte da

- organização; e
- ambiente – um ambiente adequado requer ações de interação entre as pessoas e das pessoas com a organização, num clima de cordialidade.

Algumas ações são fundamentais para um programa de envolvimento dos geridos nas organizações, dentre eles estão: as alterações comportamentais que se consolidam na efetiva postura gerencial e na modificação da estrutura de recompensas, premiações e incentivos aos funcionários. Outra ação importante é o treinamento que contribui efetivamente no engajamento das pessoas na organização, pois é uma forma de fornecer competências (PALADINI, 2000).

Ainda, entre as ações para um programa de envolvimento dos geridos nas organizações, tem-se a motivação, que segundo Gondim e Silva (2004), pode ser explicado por meio do sistema de recompensas e punições. O sistema de recompensas “repercute na motivação no trabalho quando os trabalhadores são premiados de modo tangível ou intangível” (GONDIM; SILVA, 2004, p. 162). O modo tangível diz respeito ao bônus em dinheiro, aumento de salário dentre outros; e o modo intangível diz respeito ao elogio ou reconhecimento público. Já “o sistema de punições tem como finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis ou contraproducentes” (GONDIM; SILVA, 2004, p. 162). Assim, os autores explicam que deve ser criada, na organização, condição favorável para que as pessoas sintam-se motivadas a executar as tarefas, bem como, que as pessoas possam superar obstáculos diversos na execução das mesmas.

Com relação ao treinamento, Las Casas (2008) expõe que esta é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. Os funcionários novos devem receber orientação para desempenhar suas funções, assim como o funcionário experiente deve acompanhar as mudanças e as diferentes orientações advindas dos gestores das organizações.

Porém, para que ações efetuadas pelos gestores sejam eficazes, tanto em treinamentos, como em reuniões, em eventos dentre outros, deve-se ter preocupação com a comunicação, pois este é o principal meio para implantar qualquer mudança na organização (LAS CASAS, 2008). É importante, também, avaliar o processo de comunicação adotado na organização, conforme modelo proposto por Beal (2004), visto anteriormente. Porém, Las Casas (2008) propõe que toda atividade de comunicação deve ser integrada, ou seja, as ações de comunicação não podem ser tratadas isoladamente. Segundo o autor, a comunicação

integrada possui alguns benefícios como: maior impacto; maior consistência; ajuda a eliminar conceitos errôneos; proporciona ao cliente/usuário do serviço uma visualização de maior conhecimento profissional e técnico por parte dos prestadores de serviços. Assim, as campanhas de qualidade precisam ser comunicadas de forma integrada, por meio de programas de treinamentos periódicos e constantes.

Para Bueno (2009, s.p.), a comunicação integrada consiste em um

[...] conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.

A comunicação integrada, então, pressupõe além de um diálogo produtivo, um planejamento realizado em conjunto. Neves (2000) alega que a comunicação integrada prevê além de esforços articulados e planejamento, que as organizações tenham um processo único de comunicação, ou seja, um processo que integre todas as funções que se relacionam com os públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. As funções podem ter estratégias de comunicação próprias e independentes, mas no momento da comunicação, as ações devem ser coordenadas.

Foram abordados neste item, assuntos referentes ao processo da qualidade em serviços, com o intuito de esclarecer um pouco sobre como se processa o papel desempenhado por uma organização de prestação de serviços, foco deste estudo. Far-se-á, a seguir, uma síntese sobre o tema da comunicação e a gestão da qualidade por meio da ISO 9001:2000 e as principais aprendizagens obtidas por meio deste estudo teórico.

1.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E ISO 9001:2000

Na literatura consultada, poucos estudos empíricos apresentam as relações entre a ISO 9001:2000 e os processos de comunicação. Foram encontrados três artigos que apresentam esta relação, dois empíricos e um teórico, como poderá ser visto a seguir, em uma análise das pesquisas publicadas.

O artigo de Kopf e Hortale (2008) trata das contribuições dos sistemas de gestão matusiano³ para uma gestão comunicativa em organizações de saúde. Este estudo teve como referencial teórico o Agir Comunicativo de Habermas, onde é explicitada a necessidade de uma maior integração e comunicação, em uma ação dialógica entre as áreas envolvidas em organizações de saúde, a qual chamam de interunidades. A qualidade dos serviços prestados pela organização de saúde está no desenvolvimento de habilidades para a interação e reflexão coletiva, possibilitando o diálogo, o qual é exigência para o entendimento intersubjetivo. “O agir comunicativo tem como centro da discussão o mundo da vida, como horizonte no qual os agentes comunicativos se movem, o qual [o ser humano] se vê restringido e se modifica com as mudanças estruturais da sociedade” (Habermas, 1987-I *apud* KOPF; HORTALE, 2008, p. 3). Pode-se verificar que os conceitos vistos anteriormente por Wagner III e Hollenbeck (1999), Torquato (2004), Casali (2006) e Barichello *et al.* (2008), possuem uma aproximação entre seus elementos, porque apreendem a comunicação como fator preponderante para a interação entre as pessoas.

Outro estudo é o de Silva e Ribeiro (2005), que pesquisaram os desafios da comunicação em organizações certificadas com a ISO 14001. Esta pesquisa é dedicada especificamente ao Sistema de Gestão Ambiental, onde um dos requisitos é a comunicação interna e externa. Os autores desenvolveram a pesquisa em 211 organizações certificadas no Brasil. Os questionários foram enviados por *e-mail*, onde foi solicitado responder perguntas sobre a forma de certificação, o processo de comunicação, os aspectos ambientais significativos, indicadores de desempenho e a evolução do sistema de gestão ambiental. Dos 211 questionários enviados, 55 foram respondidos, correspondendo a 35% do total. Os autores chegaram à conclusão de que as organizações certificadas não são capazes de estabelecer com sucesso a comunicação com as partes interessadas, a não ser que seja para divulgar sobre os resultados positivos em relação à questão ambiental. Há que se considerar, então, que empresas com certificação, no Brasil, parecem

³ O Sistema de gestão matusiano, concebido por Carlos Matus, possui três sistemas que integram o chamado Triângulo de Ferro, a saber: Sistema de Agenda do Dirigente (relacionados ao uso do tempo e ao foco de atenção do dirigente); Sistema de Gerência por Operações (compreende a direção e administração por objetivos, que integram um plano de ações e subações que se articulam com os orçamentários, integrando uma atividade gerencial organizada em todos os níveis); e Sistema de Petição e Prestação de Contas (são as regras de responsabilidades que transformam uma demanda neutra em informação sobre resultados de gestão) (KPOF; HORTALE, 2008).

possuir problemas de comunicação, haja vista que a maioria das Normas ISO são por processos/procedimentos e não tem em seu escopo, a comunicação como fator relevante para a interação entre os setores/departamentos nas organizações.

Um texto produzido no ano de 1997, por França e Freitas, relata que,

[...] para se chegar a uma certificação da comunicação, isto é, ao estabelecimento de um processo de qualidade, que funcione dentro dos padrões esperados, é preciso ter em mente que a comunicação não funciona naturalmente, para gerar resultados (FRANÇA; FREITAS, 1997, p. 106).

Entende-se que, para se conseguir qualidade na comunicação e o próprio exercício de uma comunicação com qualidade, é preciso começar pelo comprometimento da alta administração, que deve considerar a comunicação como um recurso estratégico de melhoria da qualidade.

Por fim, o artigo de Andrade *et al.* (2008, p. 9) trata da importância do processo de comunicação para a gestão da qualidade e implementação da ISO 9001. Os autores analisam, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema, a situação do trabalhador que foi submetido à obediência inquestionável às normas e aos procedimentos implantados pelo sistema de gestão qualidade. Os autores alegam que, para moldar o trabalhador para os objetivos da gestão da qualidade, estes devem ter compreensão e romper com comportamentos que levam à alienação. Isto porque, se não conseguirem visualizar a relação entre o que fazem e os resultados finais de seu trabalho, acabam acreditando que não há nada que seja considerado como obra do próprio trabalhador. E, por consequência, há uma desmotivação com relação ao trabalho executado. Os autores alertam que a gestão da qualidade aliena o ser humano, com o intuito único de mecanizar a execução de um plano. Para tanto, argumentam que a comunicação funciona como um elo da gestão da qualidade, pela percepção que a organização (representada pela alta administração) e seus integrantes (representado por seus funcionários) têm da construção da identidade organizacional, considerando a busca pela qualidade um fator de relevância para todos os envolvidos. Para que isso ocorra, os autores informam sobre a necessidade de a equipe gestora delegar e compartilhar poderes com o

grupo, descentralizando decisões, objetivando a liderança participativa.

É importante a reflexão a partir da visão de que a gestão da qualidade pode ser alienante. De acordo com Andrade *et al.* (2008), os gestores deveriam pensar a implementação destes processos, a partir de uma visão interacionista simbólica da comunicação, relacionando-a com a concepção de que a gestão da qualidade é uma ferramenta para desenvolver o senso crítico por meio do diálogo e da interação, bem como, algumas competências, como por exemplo, aprender a aprender no ambiente organizacional.

A partir dos estudos sobre a relação entre a comunicação e a norma ISO 9001:2000, é possível verificar que, além de a Norma ter o objetivo de assegurar, para os clientes, a clareza das características específicas do produto ou serviço e a conformidade com o pedido feito, exige que se desenvolvam capacidades internas para o atendimento satisfatório do cliente. Desta forma, a filosofia maior da qualidade requer que seja feita a comunicação dos processos a serem adotados por todos os envolvidos, sobre a existência da expectativa em desenvolver produtos ou serviços que ajudem as pessoas a viverem melhor.

Nesta revisão teórica pretendeu-se focar assuntos pertinentes a compreensão das percepções de gestores e geridos sobre o processo de comunicação da gestão da qualidade por meio da Norma ISO 9001:2000. Partindo deste referencial, é abordado no capítulo que segue, o método utilizado para o desenvolvimento da presente pesquisa.

2 O PROCESSO PARA INVESTIGAR A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

2.1 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO A SER PESQUISADA

*"Na vida tudo é passageiro,
menos o motorista e o cobrador..."
(Autor Desconhecido)*

Para a realização desta pesquisa foi feito um levantamento preliminar das empresas da grande Florianópolis que correspondiam ao objetivo desta pesquisa. Chegou-se a uma organização privada, de transporte coletivo urbano da grande Florianópolis, que possui 696 funcionários⁴ e com gestão por meio da ISO 9001:2000, desde outubro de 2001.

A característica que mais chamou a atenção é o fato de muitos funcionários não trabalharem no prédio da organização (centro administrativo), mas sim, o fato de se encontrarem distribuídos em várias partes da cidade de Florianópolis, pois a maioria dos colaboradores é agente de terminal⁵, cobradores e motoristas de ônibus. Desta maneira, questionou-se: como os gestores conseguem transmitir, por meio de seus processos de comunicação interna, as informações aos aproximadamente, 593 funcionários que não estão presentes no centro administrativo, e só se dirigem à organização uma vez ou duas por dia, no início ou ao final do expediente? Como é feita a transmissão de informações a estes que se dirigem à organização, talvez em horários de funcionamento, que não o comercial, do centro administrativo? De que modo os gestores e demais funcionários percebem as informações referentes a ISO 9001? Os motoristas e cobradores possuem turnos de 6 horas de trabalho distribuídos nos três períodos: matutino, vespertino, noturno (incluindo a madrugada), então, quais os meios utilizados pelos gestores para repassar as informações? Levantou-se estes questionamentos iniciais, porém, muitos outros poderiam ser elencados sobre o processo de comunicação na gestão da ISO 9001:2000.

⁴ Dados relativos à folha de pagamento, fornecidos em 21 de outubro de 2009.

⁵ Agente de terminal: pessoas que trabalham nos terminais urbanos da grande Florianópolis como atendente de caixa e fiscais .

A partir destes questionamentos, a pesquisadora entrou em contato com o corpo diretivo da organização de transporte coletivo, para solicitar a viabilidade da pesquisa, que foi aceita e apoiada, pois os gestores da organização entenderam que a pesquisa poderia trazer resultados positivos para o processo de gestão da qualidade.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização pesquisada foi criada no ano de 1927. Na época em que foi fundada, um dos aspectos que dificultava o transporte era a condição das estradas. As trilhas percorridas eram, muitas vezes, caminhos de carroça ou de carro de bois, pastos, areais, capinzais e campos de vassouras. Estes caminhos eram utilizados pelos ônibus para transportar as pessoas. A partir de então, a Empresa tornou-se um marco para o sistema de Transporte Coletivo da Ilha de Santa Catarina, especialmente para a região norte da Ilha onde está localizada, pois era praticamente isolada do convívio com os habitantes das demais regiões. Em 1953, a organização ganhou um sócio, o neto do fundador que, aos 13 anos de idade, passou a ajudar nos trabalhos da Empresa.

Vinte anos mais tarde, em 1973, algumas organizações de transporte coletivo fizeram uma sociedade anônima – Empresas Associadas de Transportes S.A., com 120 ônibus e mais de 400 empregados. Porém, esta sociedade durou apenas dois anos, sendo em seguida desfeita e, em 1975, foi registrada uma nova organização na Junta Comercial, que opera até os dias atuais. Em 2007, a organização completou 80 anos de existência no transporte urbano de Florianópolis, fazendo parte da história da comunidade ilhéu, de Santa Catarina e do Brasil.

A seguir, as Figuras indicam o espaço em que se encontra a organização. Na Figura 3 é mostrada a guarita da entrada da organização, parte do centro administrativo à direita e o pátio da organização. Mais ao fundo encontra-se a oficina.



FIGURA 3 – Entrada da Organização

Na Figura 4 aparece a parte do pátio que fica em frente a oficina. Na parte central da oficina, funciona o almoxarifado, a diretoria operacional, o escritório da qualidade e, possui também, um auditório com capacidade para 50 pessoas. Uma curiosidade é que os ônibus que estão com a frente voltada para a oficina, estão aguardando para serem consertados ou já estão em manutenção. Os ônibus que estão com a frente voltada para a saída da organização, já estão prontos. Os demais ônibus que não estão sendo utilizados nos dias normais, ficam estacionados na diagonal, entre o centro administrativo e a oficina, como pode ser verificado na Figura 5.



FIGURA 4 – Pátio da Organização

Na Figura 5, a seguir, é indicado o posto de abastecimento dos ônibus. Este posto fica exatamente no meio do pátio. Ao fundo pode-se ter uma outra vista do centro administrativo da organização.



FIGURA 5 – Posto de diesel e administração

No final do ano de 2009, a Empresa possuía 120 ônibus convencionais e 21 executivos, totalizando uma frota de 141 ônibus, com idade média de 6 anos (convencional) e 7 anos (executivo). Possuía aproximadamente 650 colaboradores, destes, 15 na área administrativa e 40 na área de manutenção dos ônibus (garagem), os demais são agentes de terminal, motoristas, cobradores e serviços gerais. A missão da Empresa, transformada em política da qualidade, é “buscar a melhoria contínua no transporte, visando à satisfação do cliente de acordo com a legislação vigente”. Possui como valores: o respeito; a integração; a transparência; e o bem-estar pessoal e profissional do funcionário.

Durante esses anos de atuação, a administração da Empresa foi sendo aperfeiçoada com novas técnicas e métodos de gestão, visando sempre à satisfação do cliente, que é enfatizada pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – NBR ISO 9001:2000. A organização foi certificada em 04 de outubro de 2001, sendo a primeira empresa brasileira de transporte coletivo urbano de passageiros a conquistar tal certificado.

Em 2009, quando da realização desta pesquisa, a organização preparava-se para implantar a ISO 9001:2008 em maio do ano seguinte, quando ocorreria a auditoria externa. Como a certificação ainda era a do ano de 2000, optou-se por fazer o estudo sem as alterações propostas na ISO 9001 vigente em 2010, quando da realização deste estudo.

A organização tem como base em seu escopo de certificação, a prestação de serviço de transporte coletivo urbano de passageiros. Visando atender sua Política da Qualidade e desenvolver seu Sistema de Gestão, a organização estudada possui um Manual da Qualidade elaborado em 2007. Os gestores estabeleceram os seguintes objetivos para a melhoria contínua no ano seguinte, de 2008: aumentar o índice de passageiros transportados (IPK); reduzir o índice de absenteísmo; reduzir o índice de acidentes de trabalho; reduzir o índice de acidentes de trânsito; aumentar a média de Km rodado dos pneus; aumentar a média de Km rodado por litro de óleo diesel; reduzir o índice de interrupção de viagem por quebra; garantir a satisfação dos clientes internos; garantir a satisfação dos clientes externos; garantir a satisfação do Órgão Gestor – PMF; reduzir o índice de horas extras; reduzir o índice de veículos circulando com qualquer tipo de batida; e reduzir a quilometragem improdutiva.

É importante salientar que o foco deste estudo é a comunicação organizacional no processo de gestão da qualidade. Portanto, para que tais objetivos expressos no Manual da Qualidade sejam atingidos, é condição fundamental que a comunicação entre os setores envolvidos

seja coerente com os objetivos propostos. A partir deste momento, será adotado, o termo “Empresa” para designar a organização estudada, haja vista, que todos os envolvidos, assim denominam a organização em que desenvolvem suas atividades.

2.3 PARTICIPANTES

De acordo com o organograma da organização (Anexo A), a mesma possui um diretor-presidente, com três órgãos vinculados diretamente a ele, que são a assessoria, a controladoria e o sistema de gestão da qualidade. Possui ainda três diretorias: administrativa (possui além da diretora, um gerente de seleção e desenvolvimento profissional, um gerente de informações e um gerente de pessoal); operacional (além do diretor, um gerente de tráfego e um gerente de manutenção geral); e financeira (além da diretora, um gerente de fretamento, um gerente de contabilidade e financeiro e um gerente de Sistemas de Tecnologia e Informação - STI).

No centro administrativo, trabalham um total de 14 pessoas em nível de diretoria e gerência, uma média de 40 pessoas na manutenção e limpeza dos ônibus, sendo os demais 596 funcionários, distribuídos entre fiscais, agentes de terminais, cobradores e motoristas que trabalham em áreas externas ao centro administrativo, localizados nos terminais urbanos, distribuídos pela capital de Florianópolis.

Na realização desta pesquisa foram entrevistados os participantes dos três níveis hierárquicos: direção; gerentes; e demais funcionários. Para que fosse possível verificar a percepção dos envolvidos no processo de comunicação na gestão da ISO, todos os diretores, gerentes e demais funcionários foram entrevistados por meio de grupo focal. Os geridos foram entrevistados por amostras, que foram compostas por uma média de 10 pessoas para cada cargo existente na organização. Foram, então, compostos 11 grupos contendo, em média 5 participantes. As reuniões por meio de grupo focal, tiveram como critérios considerados para os estratos o seguinte: área de atuação e função exercida.

Por fim, para garantir que os dados coletados fossem o mais próximo possível da realidade, foi preservada a identidade dos participantes. Este procedimento visou deixá-los confortáveis para exporem suas percepções a respeito do processo de comunicação interna, de forma que as informações não ficassem distorcidas em relação a receios de que suas respostas fossem conhecidas por outras

pessoas e que pudessem gerar consequências indesejadas aos participantes.

2.4 FONTES DE INFORMAÇÃO

Foram utilizados como fontes de informação: documentos referentes ao processo de (re)certificação da gestão da qualidade, em sua última auditoria externa, ocorrida em março 2009, que é o Manual da Qualidade; os depoimentos dos entrevistados por meio de grupo focal, sobre o processo de gestão da qualidade; e observação direta do processo de comunicação formal e informal entre os funcionários da organização. A observação indireta por meio de documentos da comunicação formal pode ser conferida na Figura 1 – Canais de comunicação, explicitados no item 1.2.1 – O processos de comunicação interna nas organizações. A observação em campo também foi realizada e se tornou importante, pois colocou a pesquisadora em contato direto com a realidade a ser pesquisada, denominada observação assistemática, que é uma observação sem planejamento ou controle (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista foi realizada por meio da técnica de grupo focal. Esta técnica tem como principal objetivo estimular que os participantes discutam sobre um determinado assunto. As reuniões devem ter de três a oito participantes, com um moderador (pesquisador) que intervenha sempre que achar necessário, tentando focalizar e aprofundar o assunto. A primeira providência do moderador é a sua apresentação e a do tema que será discutido. Logo depois os participantes do grupo devem se apresentar (BONI; QUARESMA, 2005).

De acordo com Gaskell (2002, p. 77), o grupo focal

[...] fornece critérios sobre o consenso emergente e a maneira como as pessoas lidam com as divergências. Em uma sessão grupal, as pessoas podem ser criativas, o pesquisador/moderador pode explorar metáforas e imagens, e empregar estímulos de tipo projetivo. Na situação grupal, a partilha e o contraste de experiências constrói um quadro de interesses e preocupações comuns que, em parte experienciadas por todos, são raramente articuladas por um único indivíduo.

O Grupo Focal, de acordo com Marino (2003, p. 62), “é uma técnica de abordagem que utiliza pequenos grupos para obter informações qualitativas sobre tópicos específicos”. Há que se considerar, no entanto, as vantagens e desvantagens da aplicação da técnica do Grupo focal, conforme Gatti (2005):

- Vantagens – proporciona levantar muitas informações com economia de tempo e dinheiro; permite uma interação, possibilitando esclarecimentos; e as informações obtidas são de fácil compreensão e análise;
- Desvantagens – não permite a abordagem de um grande número de questões e pode ocorrer superficialidade nas respostas.

Marino (2003, p. 63) propõe algumas dicas para reunião com Grupo Focal, e que devem ser levadas em consideração: a preparação do ambiente com antecedência e colocar as cadeiras em círculo, para que todos possam se enxergar; ao iniciar a reunião, apresentar-se e propor que cada um se apresente; apresentar os objetivos e a agenda da sessão; sugerir alguns acordos a serem cumpridos, como “quando um fala, os outros escutam”, “vamos obedecer ao tempo”, “para falar é preciso se inscrever”; e solicitar a autorização do grupo para gravar a conversa.

O roteiro de entrevista foi semiestruturado e construído a partir da revisão da literatura sobre o processo de comunicação. A entrevista semiestruturada é constituída de um roteiro contendo uma lista de tópicos ou perguntas que o entrevistador deve seguir durante a realização da entrevista. Porém, há que ter flexibilização quanto à maneira, ordem ou linguagem com que o entrevistador proporá as questões. A utilização deste tipo de entrevista permitirá complementação, por parte dos entrevistados, em informar aspectos que consideram importantes, como exemplificar e justificar respostas dadas.

2.5 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Para os participantes que estão no centro administrativo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos profissionais (direção e gerência), em ambiente reservado, no sentido de minimizar as possibilidades de interferências e garantir a privacidade dos profissionais. Para os demais funcionários que estão localizados em estruturas externas ao centro administrativo, a aplicação da entrevista por meio de grupo focal foi feita também no centro

administrativo, em um auditório amplo, com capacidade para 45 pessoas.

2.6 EQUIPAMENTO E MATERIAL

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro pré-elaborado de perguntas com base no objetivo desta pesquisa, que foram gravadas com auxílio de um gravador de voz (MP3) e transcritas pela pesquisadora. Este roteiro serviu de base para que, tanto a entrevistadora quanto os entrevistados estivessem livres para complementar com informações ou perguntas/respostas que não foram previamente elaboradas. Para a observação do ambiente de trabalho e da comunicação formal e informal foi utilizado um diário de campo, onde foram registrados todos os aspectos necessários à compreensão do fenômeno estudado.

2.7 PROCEDIMENTOS

2.7.1 Construção do instrumento de pesquisa

Para a construção do instrumento utilizado na presente pesquisa, partiu-se do número de funcionários a serem arguídos, buscando dar conta dos objetivos a serem alcançados. Como eram muitos os indivíduos e o foco de estudo é a percepção da comunicação na gestão da qualidade, a técnica de entrevista com grupo focal pareceu a melhor opção, no sentido de entrevistar um maior número de indivíduos em um menor espaço de tempo.

A partir da escolha da técnica de grupo focal a ser aplicada, passou-se a elaborar o roteiro de entrevista semiestruturado, com base no referencial teórico. Propôs-se como categorias preliminares, algumas questões para responder ao objetivo inicialmente proposto, para aplicar o pré-teste do instrumento.

O primeiro pré-teste foi aplicado na segunda quinzena de agosto de 2009, a dois grupos focais (um grupo com cinco motoristas e um grupo com cinco cobradores). Porém, o instrumento apresentou problemas de entendimento de algumas perguntas pelos participantes,

representando 50% de dificuldade. Este instrumento contava, ao todo, com 7 perguntas gerais e temáticas. A partir de então, fez-se um novo estudo e propôs-se fazer um instrumento dividido em três categorias, com cinco ou seis perguntas cada um, que compreendessem os temas: comunicação; gestão da qualidade; e a relação entre a comunicação e a gestão da qualidade.

O segundo pré-teste foi realizado na segunda quinzena de outubro do mesmo ano com dois grupos focais (um grupo com quatro motoristas e um grupo de três cobradores). Os dois grupos compreenderam bem as perguntas feitas e acharam que estava adequado e com perguntas fáceis de serem compreendidas. Como não houve alteração no pré-teste do instrumento de pesquisa, as respostas dos dois grupos foram considerados na análise dos dados. Desta maneira, o roteiro de entrevista semiestruturado contou com as perguntas apresentadas no Quadro 2.

DADOS DEMOGRÁFICOS	
PERGUNTAS P/ GRUPO DE GESTORES: Direção, Gerência e Fiscais	PERGUNTAS P/ GRUPO DE GERIDOS: Técnicos (Seg. Trabalho e Psicológica), Administrativos, Motoristas (convencional e executivo), Cobradores, Agentes de terminal, Manutenção e Serviços gerais
Idade: Formação: Função: Tempo de trabalho na organização: Tempo de trabalho na função: Carga Horária:	Idade: Formação: Função: Tempo de trabalho na organização: Tempo de trabalho na função: Carga Horária:
COMUNICAÇÃO	
<p>O que vocês entendem por comunicação no ambiente de trabalho?</p> <p>De que maneiras são transmitidas as informações na Empresa? Qual a sua opinião a respeito desses modos?</p> <p>Existe, na Empresa, algum programa de computador ou intranet para a comunicação interna dos funcionários? Caso exista, qual a sua opinião a respeito do mesmo?</p> <p>Vocês utilizam algum tipo de critérios para selecionar as informações que serão repassadas aos funcionários? Se sim, justifique sua resposta. Se não, por quê?</p> <p>A direção possui algum tipo de canal de comunicação para ouvir os funcionários? Caso positivo, qual/quais? Qual sua opinião a respeito do(s) mesmo (s)? Caso negativo, porque não existe?</p>	<p>O que vocês entendem por comunicação no ambiente de trabalho?</p> <p>De que maneiras são transmitidas as informações na Empresa? Qual a sua opinião a respeito desses modos?</p> <p>Existe, na Empresa, algum programa de computador ou intranet para a comunicação interna dos funcionários? Caso exista, qual a sua opinião a respeito do mesmo?</p> <p>Vocês utilizam algum tipo de critérios para selecionar as informações que serão repassadas aos funcionários/direção? Se sim, justifique sua resposta. Se não, por quê?</p> <p>A direção possui algum tipo de canal de comunicação para ouvir os funcionários? Caso positivo, qual/quais? Qual sua opinião a respeito do (s) mesmo(s)? Caso negativo, porque não existe?</p>
GESTÃO DA QUALIDADE (ISO 9001:2000)	

<p>O que vocês entendem por Gestão da qualidade? Podem explicar?</p> <p>De que modo esse entendimento foi obtido?</p> <p>Vocês conversam sobre este tipo de entendimento com os colegas/funcionários? Caso positivo, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>Os funcionários compreendem o sistema de gestão da qualidade da Empresa? Justifique sua resposta.</p> <p>No seu local de trabalho, as pessoas conversam informalmente sobre a gestão da qualidade? Podem citar exemplos?</p> <p>Como você caracteriza seu acesso as informações sobre a ISO para fazer o seu trabalho no dia-a-dia? Você pode descrevê-las?</p>	<p>O que vocês entendem por Gestão da qualidade? Podem explicar?</p> <p>De que modo esse entendimento foi obtido?</p> <p>Vocês conversam sobre este tipo de entendimento com os colegas e superiores? Caso positivo, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>Vocês compreendem o sistema de gestão da qualidade da Empresa? Justifique sua resposta.</p> <p>No seu local de trabalho, as pessoas conversam informalmente sobre a gestão da qualidade? Podem citar exemplos?</p> <p>Como você caracteriza seu acesso as informações sobre a ISO para fazer o seu trabalho no dia-a-dia? Você pode descrevê-las?</p>
RELAÇÃO ENTRE AS DUAS VARIÁVEIS – COMUNICAÇÃO E GESTÃO (ISO):	
<p>Existe espaço na Empresa para que os funcionários expressem o que pensam sobre a gestão da ISO? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>A direção, gestores e fiscais da Empresa valorizam as contribuições dos funcionários? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>Como vocês avaliam a comunicação do sistema de gestão da qualidade existente na Empresa? Podem citar exemplos?</p> <p>As diversas formas de comunicação utilizadas são suficientes para esclarecer sobre a gestão da qualidade?</p> <p>Qual sua percepção sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação. Quais são seus principais resultados? Pode mencioná-los?</p>	<p>Existe espaço na Empresa para que os funcionários expressem o que pensam sobre a gestão da ISO? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>A direção, gestores e fiscais da Empresa valorizam as contribuições dos funcionários? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?</p> <p>Como vocês avaliam a comunicação do sistema de gestão da qualidade existente na Empresa? Podem citar exemplos?</p> <p>As diversas formas de comunicação utilizadas são suficientes para esclarecer sobre a gestão da qualidade?</p> <p>Qual sua percepção sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação. Quais são seus principais resultados? Pode mencioná-los?</p>

QUADRO 2 – Roteiro de entrevista com grupo focal

Fonte: Dados primários

As três categorias previstos foram: comunicação; gestão da qualidade (ISO 9001:2000); e a relação entre as duas variáveis – comunicação e gestão (ISO). Além do roteiro de entrevista semiestruturado para a reunião com os grupos focais, foi feita análise de documentos, *site*, Manual da Qualidade, Código de Ética do cobrador e motorista, Planejamento do ESQUA (Escritório da Qualidade), murais, jornal, espaços físicos da Empresa, bem como, dos terminais (sala dos

funcionários), participação em reuniões, cursos, treinamentos, palestras entre outros. Alguns desses documentos utilizados para a análise documental compõem os Anexos deste estudo e serão explicitados na análise dos dados coletados.

2.7.2 Contato com os participantes

A escolha e seleção dos participantes da pesquisa foi realizada com os três níveis verificados no organograma da organização (Anexo A): direção; gerentes; e demais funcionários.

A escolha dos grupos focais foi determinada pela categoria a qual pertencem os gestores e geridos. A composição dos grupos foi feita com base no número de funcionários por cargo e a escolha foi aleatória entre os funcionários. A denominação dos grupos, conforme Quadro 3, foi feita da seguinte maneira: o primeiro G é representado pela primeira letra da palavra Grupo; as duas outras letras que compõem a sigla foram feitas com base na primeira e terceira letra dos nomes “Gestores” e “Geridos. Assim, para o grupo de gestores a sigla ficou GGS, seguido do número do grupo correspondente, e o para grupo de geridos a sigla ficou GGR, seguido do número do grupo correspondente.

Os grupos foram compostos da seguinte maneira:

Grupos	Sigla	Cargos
GRUPO GESTORES (GGS)	GGS1	Diretores e <i>controller</i>
	GGS2	Gerência e supervisores
	GGS3	Fiscais
GRUPO GERIDOS (GGR)	GGR1	Técnicos de Segurança, Engenheiro, Psicólogo e Médico
	GGR2	Administrativos
	GGR3	Motorista convencional
	GGR4	Motorista executivo
	GGR5	Agente de terminal
	GGR6	Cobreadores
	GGR7	Manutenção
	GGR8	Serviços gerais

QUADRO 3 – Formação dos grupos focais distribuídos por cargo

Fonte: Dados primários

Serão apresentados, na Tabela 1, a relação entre o número de funcionários por categoria e o percentual de entrevistados.

TABELA 1 – Relação entre o número de funcionários por categoria e o

percentual de entrevistados

Grupo	Nº Funcionários Total	Nº Funcionários Entrevistados	Percentual de Entrevistados
GGs1	4	3	75%
GGs2	12	7	58,33%
GGs3	19	7	36,84%
GGR1	9	6	66,66%
GGR2	8	6	75%
GGR3	298	7	2,34%
GGR4	29	6	20,68%
GGR5	16	4	25%
GGR6	243	7	2,88%
GGR7	38	5	13,15%
GGR8	37	4	10,81%
TOTAIS	713	62	8,70%

Fonte: Dados primários relativos à folha de pagamento, fornecidos em 21 de outubro de 2009

Conforme pode ser visto na Tabela 1, o número de entrevistados correspondeu a 8,70% (oito vírgula setenta por cento) do total de funcionários da organização.

Os participantes foram recrutados por meio do seguinte procedimento: foi feito contato com a diretoria da Empresa para a solicitação de listagem dos colaboradores com o respectivo cargo e tempo de serviço. A partir da referida listagem foram selecionados aleatoriamente onze grupos com dez participantes em cada um deles. A partir dessa seleção solicitou-se ao fiscal de tráfego, responsável pelos geridos que atuam no tráfego e trabalham fora do prédio administrativo, que fizesse o contato com os selecionados e formulasse o convite para participar da pesquisa.

2.7.3 Coleta das informações por meio de grupo focal

As sessões dos grupos foram realizadas no auditório da empresa, que contava com uma mesa retangular e com cadeiras dispostas ao seu

redor. Sobre a mesa foram colocados dois gravadores MP3⁶ para a gravação das falas. Os participantes foram recepcionados pela pesquisadora que assumiu a função de mediadora dos grupos focais. Foram distribuídos crachás para facilitar a identificação dos participantes. Após, foram feitas as apresentações iniciais, bem como a apresentação do tema de pesquisa.

Antes de cada entrevista, foi lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice 1), e explicado alguns termos técnicos para melhor entendimento do objetivo do estudo. Também foram esclarecidas as regras básicas de funcionamento do grupo focal, como por exemplo, deixar, sempre que possível, uma pessoa falar de cada vez, evitando discussões paralelas para que todos participem, dizendo livremente o que pensam, evitando, assim, que apenas um domine a discussão. Antes de iniciar as perguntas previamente propostas, a mediadora tomou nota dos dados demográficos constantes do roteiro de entrevista semiestruturada, em folha separada. O papel da mediadora foi o de introduzir perguntas e pedir mais esclarecimentos, a partir das questões previamente elaboradas no roteiro estruturado constante no Quadro 2. Foi explicitado, também, de forma detalhada o objetivo da pesquisa e a confidencialidade dos dados, alertando que nenhum participante será identificado.

O contato com os participantes foi por meio da concordância em participar da pesquisa por meio de entrevista gravada. Foi feita uma reunião com cada grupo focal, ou seja, foi feito um estudo dos grupos que comporiam a amostra para realização da pesquisa, com base no organograma da organização (Anexo 1).

O tempo médio das entrevistas ficou em torno de 50 minutos de duração, e os registros das informações foram armazenados em um caderno de campo e em gravações no gravador MP3. As gravações das entrevistas foram transcritas posteriormente pela pesquisadora.

2.7.4 Organização, registro e análise dos dados

A análise dos dados coletados teve por base a análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de investigação, por meio de descrição

⁶ Forma reduzida para MPEG 1 Layer III. Tecnologia que permite a compressão de arquivos sonoros, com qualidade digital, muito próxima de um CD. Sua capacidade de compactação pode chegar à relação 12 para um, sem prejuízo da qualidade sonora.

objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (verbal: oral e/ou escrita), que tem por finalidade a interpretação (BARDIN, 2002; GONDIM, 2008).

Em um primeiro momento foi realizada a coleta dos dados e estruturação dos conteúdos verbais, transcrições das verbalizações dos grupos e leitura das mesmas, para a elaboração de análise de conteúdo. Segundo Gondim (2008), esta técnica possibilita a redução do volume de informações a algumas categorias, que permitem uma melhor interpretação.

Em um segundo momento, foram analisadas as respostas dadas e realizadas as combinações entre as subcategorias de análise para responder ao objetivo da pesquisa.

As categorias de análise serão apresentadas no Quadro 4.

FENÔMENOS	CATEGORIAS
COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - significado de comunicação - formas de transmissão - tecnologia para a comunicação - critérios de seleção das informações - canais de comunicação
GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - significado de gestão da qualidade - obtenção do entendimento sobre gestão da qualidade - compartilhamento do entendimento sobre a gestão da qualidade - compreensão do sistema de gestão - comunicação informal sobre o sistema de gestão - acesso as informações da ISO 9001:2000
RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidade de expressão sobre a ISO 9001 - valorização das contribuições feitas - avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade - formas de comunicação para esclarecimento da gestão da qualidade - pesquisa de comunicação – principais resultados

QUADRO 4 – Categorias de análise

Fonte: Dados Primários

Para a transcrição das entrevistas foi adotado o código do grupo descrito no Quadro 3, e para cada participante a letra “P”, conforme consta nas tabelas sobre o perfil de cada grupo focal, que serão apresentadas na seção descrição, análise e interpretação dos dados. A tabulação dos dados da entrevista com os grupos focais foi precedida

pela construção de tabelas iniciais de análise, onde foram agrupadas as categorias e subcategorias, as quais serão apresentadas no próximo capítulo, intitulado “descrição, análise e interpretação da percepção dos envolvidos no processo de comunicação”. As informações obtidas foram classificadas por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo tenta obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens (MINAYO, 2004). No capítulo que segue, serão vistos os dados analisados e interpretados, a partir do referencial da literatura adotado, relacionado ao problema de pesquisa.

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

*“Quem tem um porque, suporta quase todo como”.
(Nietsche)*

O objetivo deste capítulo é apresentar a interpretação dos dados, obtidas por meio da entrevista com os grupos focais, bem como, pelos documentos que a organização utiliza para a comunicação de diversos assuntos inerentes ao seu cotidiano. Além dos documentos utilizados, a análise e interpretação está apoiada no referencial teórico desta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Nos Quadros numerados de 5 a 15, serão nominadas as características gerais do participantes dos grupos focais, que foram levantadas por meio dos dados demográficos constantes do Quadro 4, referente a construção do instrumento de pesquisa.

Primeiramente, serão apresentados os perfis dos grupos de gestores e, na sequência, os perfis dos grupos de geridos, que ao todo, perfazem 11 grupos de análise.

Grupo Focal GGS1						
Data: 05.11.09						
Horário: 13hs30min						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	49	E. Sup. Compl.	F	26	26	8:00
P2	45	E. Sup. Compl.	F	26	26	8:00
P3	56	Especialização	M	9	9	8:00

QUADRO 5 – Perfil dos Participantes do Grupo GGS1

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGS2						
Data: 04.11.09						
Horário: 11 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	55	E. Fund. Compl.	M	9	3	8:00
P2	36	E. Sup. Compl.	F	10	7	8:48
P3	33	E. Fund. Compl.	M	2	2	8:48
P4	31	E. Médio Compl.	M	9	2	8:00
P5	43	E. Sup. Completo	M	3	3	8:48
P6	29	E. Sup. Completo	M	9	9	8:48
P7	49	E. Fund. Compl.	M	12	12	8:48

QUADRO 6 – Perfil dos Participantes do Grupo GGS2

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGS3						
Data: 06.11.09						
Horário: 17 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	34	Ens. Médio Compl.	M	12	5	7:20
P2	40	Ens. Médio Compl.	M	23	5	7:20
P3	32	Ens. Médio Compl.	M	12	8	7:20
P4	43	Ens. Médio Compl.	M	20	16	7:20
P5	39	Ens. Médio Compl.	M	9	9	7:20
P6	34	Ens. Médio Compl.	M	10	3	7:20
P7	28	Ens. Médio Compl.	M	6	6	7:20

QUADRO 7 – Perfil dos Participantes do Grupo GGS3

Fonte: Dados primários

Dos grupos de gestores (GGS1, GGS2 e GGS3) participaram 17 pessoas, de um total de 37 trabalhadores neste nível, representando 46%. A idade variou entre 28 a 56 anos no ano de realização da pesquisa.

Com relação ao grau de instrução, os participantes estão assim divididos: 5 possuem ensino superior completo; um possui pós-graduação; e 11 possuem o ensino médio completo.

Na sequência, apresenta-se o perfil dos participantes dos grupos

de geridos e, logo a seguir, a interpretação dos dados apresentados.

Grupo Focal GGR1						
Data: 04.11.09						
Horário: 8hs30min						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	31	E. Sup. Completo	F	0,5	0,5	8:48
P2	30	E. Sup. Completo	M	4	4	6:48
P3	30	Especialização	F	3	3	8:00
P4	26	Especialização	F	1	1	8:00
P5	31	E. Sup. Completo	M	2	2	8:00
P6	51	E. Sup. Completo	M	4	4	2:00

QUADRO 8 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR1

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR2						
Data: 04.11.09						
Horário: 10 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	18	E. Médio Completo	F	3	1	6:00
P2	35	E. Médio Completo	F	10	10	8:48
P3	27	E. Sup. Completo	F	3	3	8:48
P4	29	E. Sup. Completo	F	1,3	1,3	8:00
P5	32	E. Médio Completo	F	10	10	8:48
P6	42	E. Médio Completo	F	2	2	8:48

QUADRO 9 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR2

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR3						
Data: 05.11.09						
Horário: 11 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	32	E. Méd. Completo	M	0,6	0,6	3:35
P2	35	E. Méd. Completo	M	0,11	0,11	3:35
P3	26	E. Méd. Completo	M	0,11	0,11	3:35
P4	30	E. Méd. Completo	F	0,8	0,8	3:35
P5	44	E. Fund. Completo	M	7	7	7:00
P6	53	E. Fund. Incompl.	M	20	20	7:13
P7	31	E. Fund. Completo	M	10	10	6:53

QUADRO 10 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR3

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR4						
Data: 04.11.09						
Horário: 16hs30 min						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	26	E. Médio Completo	M	6	0,11	6:40
P2	30	E. Médio Completo	F	2	1	6:40
P3	36	E. Médio Completo	M	6	6	6:40
P4	32	E. Médio Completo	M	12	10	6:40
P5	35	E. Médio Completo	M	15	15	6:40
P6	27	E. Médio Completo	F	2	2	6:40

QUADRO 11 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR4

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR5						
Data: 04.11.09						
Horário: 15 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	34	E. Sup. Incompleto	F	0,7	0,7	7:20
P2	29	E. Médio Completo	F	0,5	0,5	8:48
P3	24	E. Sup. Incompleto	F	5	5	8:48
P4	36	E. Sup. Completo	F	2	2	7:20

QUADRO 12 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR5

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR6						
Data: 05.11.09						
Horário: 17 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	24	E. Médio Completo	M	7	7	6:40
P2	30	E. Médio Completo	F	0,10	0,10	6:40
P3	31	E. Médio Completo	M	1	1	6:40
P4	21	E. Sup. Incompleto	F	0,6	0,6	3:35
P5	32	E. Sup. Incompleto	F	0,6	0,6	3:35
P6	33	E. Médio Completo	F	0,6	0,6	3:35
P7	35	E. Sup. Incompleto	F	0,6	0,6	3:35

QUADRO 13 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR6

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR7						
Data: 04.11.09						
Horário: 13 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	20	E. Médio Incompl.	M	1,8	1,8	7:20
P2	43	E. Médio Completo	M	6	6	8:50
P3	32	E. Médio Incompl.	M	5,4	5,4	7:40
P4	23	E. Médio Incompl.	M	1,5	1,5	7:20
P5	48	E. Médio Completo	M	17	17	7:20

QUADRO 14 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR7

Fonte: Dados primários

Grupo Focal GGR8						
Data: 06.11.09						
Horário: 19 horas						
Local: Sede da Organização – Auditório						
Participante	Idade	Formação	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Tempo na Função (anos)	Carga horária
P1	28	E. Médio Completo	M	1,5	1,5	6:40
P2	26	E. Médio Incompl.	M	1,5	0,1	6:40
P3	37	E. Médio Completo	M	4,11	3,11	6:40
P4	23	E. Médio Completo	M	1,9	1,9	6:40

QUADRO 15 – Perfil dos Participantes do Grupo GGR8

Fonte: Dados primários

Dos grupos de geridos (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7 e GGR8) participaram 45 pessoas, de um total de 678 trabalhadores neste nível, representando 7%. Do total de 45 trabalhadores, 21 eram do sexo feminino e 24 do sexo masculino. A idade variou entre 18 a 53 anos no ano de realização da pesquisa.

Com relação ao grau de instrução, os participantes estão assim divididos: 2 possuem pós-graduação; 7 possuem ensino superior completo; 5 possuem ensino superior incompleto; 24 possuem o ensino médio completo; 4 possuem o ensino médio incompleto; 2 possuem o ensino fundamental completo; e um possui o ensino fundamental incompleto. O tempo de atividades dos trabalhadores na organização

variou de 1 mês a 20 anos.

As entrevistas foram realizadas nos dias 04, 05 e 06 de novembro de 2009 com 11 grupos focais. No dia 04 de novembro foram realizadas três entrevistas no período matutino e vespertino (11hs, 13hs30min e 17hs); no dia 05 de novembro foram realizadas cinco entrevistas no período matutino e vespertino (8hs30min, 10hs, 11hs, 13hs e 15hs); e no dia 06 de novembro foram realizadas as últimas três entrevistas no período vespertino e noturno (16hs30min, 17hs e 19hs). No total foram entrevistados 11 grupos, com 62 indivíduos, sendo 17 do grupo de gestores e 45 do grupo de geridos. Apesar de terem sido convidadas 10 pessoas em cada grupo, excetuando o grupo de gestores que possuem menor número, houve ausências em virtude de atrasos devido ao trânsito. Desta maneira, foram convidadas 100 pessoas para a participação nos grupos focais, porém, ocorreu a ausência de 38 pessoas.

Com relação a escolaridade, todos os participantes dos grupos de gestores e geridos, automaticamente justificaram que existe na Empresa um programa de estudo (supletivo) direcionado aos funcionários com mais tempo de “casa”, que ocorre toda 5ª feira, em uma parceria com o SENAC. Segundo informação dos grupos GGR3, GGR5, GGR6, GGR7 e GGR8, para que haja melhoria no salário, é imprescindível que se tenha o Ensino Médio Completo. Afirmaram, ainda, que a partir da implantação da ISO em 2001, a Empresa não admite funcionários que não tenham o grau de escolaridade exigido, no caso, o Ensino Médio Completo. E afirmaram que os funcionários fazem o curso em seu horário de expediente.

Como é dada a oportunidade de ascensão, os funcionários procuram os cursos supletivos para concluírem seus estudos. Aqueles que já possuem o Ensino Médio tem a oportunidade de ascensão; como por exemplo, um cobrador para ascender ao cargo de motorista, necessita além da Carteira Nacional de Habilitação – CNH, cursos complementares como: primeiros socorros; atendimento ao público; prevenção de acidentes; direção defensiva, dentre outros que, segundo o grupo GGR3, é oferecido pela Empresa e os funcionários que não estão em horário de trabalho, a Empresa paga em horas-extras no final do mês. Portanto, é importante salientar o investimento que a Empresa faz no seu corpo funcional, que resulta em “uma motivação a mais”, nas palavras do grupo GGR3, para trabalhar na Empresa.

Em relação ao grupo GGR7, o comentário a respeito da escolaridade foi no sentido de ascender ao cargo de motorista. Quando se encontram em férias, por exemplo, podem se preparar, fazendo os cursos oferecidos pela Empresa, para no retorno, passar ao cargo de

motorista.

É possível verificar que em uma das falas do grupo GGS1, “é muito difícil encontrar motoristas em Florianópolis que tenham o Segundo Grau, por isso, para o cargo de motorista não precisa ter o Segundo Grau”. Entende-se que essa realidade pode mudar dentro de alguns anos, pelo fato de que uma das exigências da ISO é que todos tenham a escolaridade mínima exigida, no caso, o Ensino Médio Completo.

3.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

Com o intuito de descrever, analisar e interpretar os dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, este item objetiva demonstrar os resultados acerca das perguntas relacionadas ao processo de comunicação. As categorias de análise a que se refere este tópico estão demonstradas no Quadro 16.

FENÔMENO	CATEGORIAS
COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - significado de comunicação - formas de transmissão - tecnologia para a comunicação - critérios de seleção das informações - canais de comunicação

QUADRO 16 – Categorias de análise da comunicação

Fonte: Dados primários.

A partir do Quadro 16, discorre-se, então, sobre cada uma das categorias descritas, quais sejam: significado de comunicação; formas de transmissão; tecnologia para a comunicação; critérios de seleção das informações; e canais de comunicação. Tomou-se como parâmetro de análise, o maior número de ocorrências nas falas dos grupos focais, embora todos tenham sido categorizados. Os textos ilustrativos dos quadros aparecerão sempre com uma fala do grupo de gestores e uma fala dos grupos de geridos, quando houver.

3.2.1 Significado de comunicação no ambiente de trabalho

A categoria de análise “significado de comunicação no ambiente de trabalho” está representada pela primeira pergunta referente ao tema comunicação: “O que vocês entendem por comunicação no ambiente de trabalho?”. A pergunta foi a mesma para os dois grupos. Será analisado, portanto, o significado de comunicação por meio de subcategorias advindas pelas sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 17.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Diálogo (GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1 e GGS3)	<i>O convívio entre os funcionários. O diálogo aberto. (GGR8)</i>	<i>É tudo o que a gente se comunica, desde telefone, diálogo, comunicação oral e escrita. (GGS3)</i>
Comunicação escrita (GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR8, GGS3)	<i>Uma informação do que acontece no dia a gente sempre tem, eles deixam no mural. (GGR8)</i>	<i>A gente recebe as reclamações que são cadastradas no SIC, eles imprimem e passam pra gente pelo fiscal da portaria. (GGS3)</i>
Execução das tarefas (GGR3, GGR6, GGR7, GGS2, GGS3)	<i>É o que as pessoas dizem para gente fazer, desempenhar o nosso serviço. (GGR7)</i>	<i>São as comunicações existentes para o desenvolvimento do trabalho. (GGS2)</i>
Comunicação interdepartamental (GGR1, GGR2, GGR5, GGS2, GGS3)	<i>Eu acho que é a interação entre setores. (GGR1)</i>	<i>É uma ferramenta para que haja um entendimento em vários departamentos dentro da mesma Empresa. (GGS2)</i>
Barreiras à comunicação (GGR4, GGR6, GGS1, GGS3)	<i>Porque a gente trabalha com muitas pessoas e às vezes dependendo da comunicação, pode ser interpretada de várias maneiras. (GGR6)</i>	<i>Até o tom que tu usa, a pessoa pode entender de uma outra maneira! (GGS1)</i>
Sucesso (GGS1, GGS2)		<i>A chave do sucesso de qualquer Empresa. (GGS1)</i>

Continua...

Continuação...

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Divulgação de informação (GGR1, GGS3)	<i>Tem a ver também com divulgação de informação [...]. (GGR1)</i>	<i>A Empresa funciona 24 horas, [...] tem que divulgar as informações, né?(GGS3)</i>
Acessibilidade (GGR1)	<i>[...] tem essa comunicação de forma acessível. (GGR1)</i>	
Comunicação gestual (GGR6)	<i>Você pode se comunicar verbal, não verbal, falando por gestos, [...]. (GGR6)</i>	

QUADRO 17 – Subcategorias de análise e interpretação sobre o significado de comunicação no ambiente de trabalho

Fonte: Dados primários.

De acordo com o Quadro 17, pode-se verificar que as subcategorias de análise que mais se destacaram foram: *diálogo* (9 grupos); *comunicação escrita* (6 grupos); *execução das tarefas* (5 grupos); *comunicação interdepartamental* (5 grupos); e *barreiras à comunicação* (4 grupos). Duas subcategorias foram nominadas por apenas dois grupos, quais sejam: sucesso e divulgação de informação. Nominadas por apenas um grupo estão: acessibilidade; e comunicação gestual.

Com relação ao propósito deste estudo, quando foram perguntados qual o significado de comunicação no ambiente laboral, a intenção foi verificar se existia uma homogeneidade quanto ao seu significado, já que em termos de significação, o tema comunicação abrange várias compreensões, conforme Angeloni e Fernandes (1999) e Borba (2002), visto no item sobre a percepção da comunicação e gestão da qualidade no início deste trabalho.

A subcategoria referente a comunicação, que mais apareceu nas falas dos grupos focais foi *diálogo*, com nove grupos nominando-o. De acordo Terciotti (2008), os elementos centrais do diálogo são os significados compartilhados e as lideranças participativas. Para Adler e Rodman (2003), o diálogo além de ser colaborativo, possui como meta buscar uma base comum de entendimento entre os participantes, aumentando a visão e possibilitando mudanças de pontos de vista. Isto corrobora com a possibilidade que as pessoas possuem de reavaliarem

suas suposições e de seus interlocutores, no sentido de obterem novas soluções. A base comum de entendimento entre os participantes, elencada por Adler e Rodman (2003), pode ser verificada nas falas dos grupos de geridos GGR2 e GGR3 a seguir.

GGR2 - Poder se expressar bem e comunicar com os clientes, na função que tá trabalhando e internamente poder auxiliar os companheiros.

GGR3 - [...]tanto nós quanto nossos patrões, a gente se comunica muito bem com eles, a gente tem acesso livre a eles, ao chefe, aos nossos colegas de trabalho.

Já para Ellnor e Gerard (1998), o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, bem como, um agente de transformação, porque envolve aspectos importantes da vida organizacional como: a comunicação em geral; o desenvolvimento de líderes; e a modificação da estrutura organizacional, levando a uma cultura de colaboração e parceria entre as pessoas. Essa parceria pode ser verificada nas falas dos grupos GGR4 e GGR5:

GGR4 - Às vezes tem tal coisa, aí ele liga para nós, às vezes até a gente, que nem essa semana passada agora, tinha muita gente trancada no trânsito [...]

GGR5 - A nossa chefia acaba entrando em contato com alguns de nós e a gente repassa um pro outro a informação.

Ou seja, a **parceria existente entre os diversos segmentos da Empresa, parece apontar para uma cultura de colaboração**, quando o grupo GGR5 diz que recebem uma informação e repassam, essa informação, aos demais colegas.

Terciotti (2008, p. 30), por exemplo, une os conceitos apresentados anteriormente, e afirma que “o diálogo faz-se presente nos locais onde se valoriza a construção de relacionamentos, a criatividade e a recusa de conflitos”.

Estes conceitos sobre diálogo podem ser visualizados nos depoimentos dos grupos de geridos GGR6 e GGR7:

GGR6 - Eu acho que é a relação que tu tem com o teu supervisor, com o teu superior, teus colegas de trabalho, acho que é isso! Passageiro, também. Passageiro no dia-a-dia. A forma também de falar, de se impor. Porque a gente tem que se impor, né? A forma de falar, a forma de comunicação mesmo, né? Até a forma que tu trata no ambiente de trabalho. No geral no trabalho é bem isso, né? É comunicação o dia todo, né? Ser bem educado, né? Principalmente! Né? E tem vários fatores.

GGR7 - O relacionamento entre os colegas. É saber o que tá acontecendo na Empresa, desde a parte do encarregado, dos chefes, e a mesma coisa sobre a gente. A gente passando o que tá acontecendo com a gente, e a gente sabendo o que tá acontecendo por meio deles. Isso é a comunicação no trabalho.

Assim como no grupo de geridos, estes conceitos sobre o diálogo também podem ser visualizados nos depoimentos de dois grupos de gestores, conforme segue:

GG51 - Tu depende dela pra tudo! É pra passar um e-mail, no telefone, passar um recado, é tudo! Ela... tu usa em todos os momentos. Sem a comunicação... ampla e irrestrita. Por e-mail, mas ela tem que ser bem escrita. É por isso que dá tanta confusão, porque um entende de um jeito, o outro entende do outro. Até o tom que tu usa, a pessoa pode entender de uma outra maneira! A coisa tem que ser o preto no branco, mas mesmo assim, a coisa sai...

GG53 - É tudo o que a gente se comunica, desde telefone, comunicação oral e escrita.

Quanto à segunda subcategoria mais nominadas entre os grupos focais está a *comunicação escrita*. Esta subcategoria foi mencionada por Torquato (2004), que propõe quatro níveis de comunicação: intra; inter; grupal; e coletivo. Dentre eles, o nível coletivo, que é utilizado por gestores por meio da comunicação escrita, é utilizada para transmitir mensagens a públicos específicos ou no geral. Porém, para que a

comunicação escrita atinja os objetivos, Bliskstein (1987) propõe que um texto deve obedecer às normas gramaticais e sem frases com duplo sentido, pois quem escreve deve procurar produzir uma resposta correta em quem lê, tornando o pensamento comum, na tentativa de persuadir o interlocutor. Em outras palavras, o emissor deve tornar a sua ideia ou informação comum ao receptor.

Estes conceitos podem ser verificados nas falas dos grupos focais de gestores e geridos, conforme segue:

GG3 - A gente recebe as reclamações que são cadastradas no SIC, eles imprimem e passam pra gente pelo fiscal da portaria. É como se fosse uma CI, ela registra tudo ali e ela manda pra gente responder por escrito mesmo. Às vezes eles ligam também, mandam e-mail. Tudo que ela imprimir de reclamação, ela bota dentro de uma pastinha, que vai pro terminal pelo motorista. A informação que é escrita na hora do atendimento é entendida, mas às vezes, o próprio cliente se atrapalha na hora que ele reclama, né? Aí a gente tem que ligar pra tirar dúvida.

GGR5 - A gente não circula pelos lugares onde tem mural, então normalmente eles enviam bilhetes, que é uma forma de eles entrarem em contato com a gente.

Há que se considerar que mesmo as mensagens escritas, carregam problemas de compreensão, como verificado na fala do Grupo GGS3. Onde recebem uma informação do serviço de atendimento ao cliente, e mesmo assim, tem de telefonar para dirimir algumas dúvidas.

Porém, há significações mais complexas como as mencionadas por Angeloni e Fernandes (1999), em que a comunicação serve, além de outras funções, como elemento essencial no processo de aproximação e integração aos propósitos essenciais da organização (missão e visão). Um dos objetivos da comunicação é fazer com que os trabalhadores estejam em sintonia com os valores, a missão e a visão da organização. A partir disto, é possível perceber que os grupos de geridos GGR3, GGR7, GGR8, bem como os grupos de gestores GGS2, GGS3 nominaram que a **comunicação é importante para a execução das tarefas**. Este entendimento pode ser também comparado ao que Beal (2004) propõe para o fluxo de informação em três níveis de

complexidade: estratégico; tático e operacional. A comunicação expressa pelos gestores e geridos está no *nível operacional*, em que a comunicação é utilizada para *controle e execução de tarefas no curto prazo*. Esta é a fonte básica geradora de informação que flui na organização e este entendimento pode ser visualizado nas falas dos grupos GGS2, GGS3 e GGR6:

GGS2 - São as comunicações para o trabalho operatório da Empresa, ou seja, para o desenvolvimento do trabalho dentro da Empresa. São as comunicações existentes para o desenvolvimento do trabalho

GGS3 - A comunicação é uma ferramenta pro funcionário, no momento que ele entra na Empresa e no desenvolvimento do trabalho, seja qualquer função que ele exerça na Empresa. [...] É a maneira de tu solicitar o trabalho.

GGR6 - Mostrar o que ela pede, qual é o padrão de trabalho nosso, né? Eles pedem, a gente cumpri. Acho que é isso!

Nesta subcategoria analisada, é possível verificar, ainda, que o fluxo da comunicação utilizada na organização é **descendente**. Torquato (2004) define-o como sendo dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja, para a literal execução das tarefas. A definição apresentada por Angeloni e Fernandes (1999) corrobora com esta afirmação, pois mostra que um dos objetivos da comunicação é fazer com que os trabalhadores estejam em sintonia com os valores, a missão e a visão da organização.

Na subcategoria *comunicação interdepartamental* que foi nominada por cinco grupos, pode-se perceber que a execução das tarefas está vinculada a este tipo de comunicação, haja vista que, para que seja executada uma determinada tarefa, vários departamentos ou setores de uma organização podem estar envolvidos. Neste sentido, Torquato (2004), propõe que a comunicação perfaz um fluxo na organização, e define-o como descendente (de níveis hierárquicos superiores para os inferiores), ascendente (de níveis hierárquicos inferiores para os superiores), lateral (níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma), e diagonal (de superior e subordinado de departamentos ou áreas diferentes).

Desta maneira, percebe-se que **todos os fluxos definidos por Torquato (2004) aparecem nas falas dos grupos focais**, tanto dos gestores quanto dos geridos, como a seguir:

GG2 - É uma ferramenta para que haja um entendimento em vários departamentos dentro da mesma Empresa. Para que haja uma uniformização dentro da Empresa, no caminho do desenvolvimento da Empresa.

GG3 - A gente tem também uma comunicação com o departamento pessoal, tráfego, uma pessoa faz a reclamação ela passa pra gente. E a gente vai verificar para providenciar a resposta.

GGR1 - Pra mim a comunicação geral dos diversos setores, você começa a encontrar as pessoas pela frente e conversar, com o pessoal dos serviços gerais, da mecânica, motoristas, enfim, é a interatividade que você tem com cada pessoa aqui dentro.

GGR5 - A comunicação em si mesmo, a maneira como a Empresa entra em contato com a gente e a gente entra em contato com a Empresa.

Com relação às barreiras à comunicação, Torquato (2004) e Robbins (2005), argumentam que, dentre as questões que afetam a comunicação, estão o planejamento inadequado do envio das informações; a segmentação; e que as informações demoram a chegar ao público-alvo. Esta última barreira é verificada quando se percebe que as informações demoram a chegar a um determinado segmento dos geridos que trabalham em sistema circular⁷. Estes trabalhadores acabam não verificando as informações que estão expostas nos murais e espaços destinados à comunicação, no prédio administrativo ou nos terminais de ônibus. Portanto, os gestores sentiram a necessidade de **adequação dos canais utilizados e do sistema de distribuição da informação**, como pode ser visto na fala do grupo de geridos GGR4,

⁷ Sistema circular – o ponto final não se localiza nos terminais urbanos de Florianópolis, mas sim, em algum lugar estratégico do bairro. Por exemplo, em Canasvieiras, ao lado do Supermercado Imperatriz, existe um ponto final. O ônibus se desloca dali até o centro de Florianópolis e retorna ao ponto de partida.

GGR4 - Muitas vezes a gente nem pára para ver, porque a gente é circular. A gente sai do bairro, vai no Centro e volta. Geralmente a gente vê, quando vêm buscar o carro na garagem, aí a gente vê o muralzinho, tá cheio de recado. Curso para fazer e tal, essas coisas. Nós já é diferente, porque a gente não fica no terminal. Nós só chegamos aqui, pegamos o carro e saímos para o bairro, e a gente termina no bairro, entendeu? Ou quem começa no bairro, termina aqui na garagem à noite. Quando tu pega o carro na garagem, ainda dá tempo para olhar no mural, ou ver o mural quando traz o carro para a garagem.

Outra questão em relação à barreira da comunicação, deve-se ao grande número de geridos que estão em constante deslocamento pela capital de Florianópolis, bem como, poucos gestores nos terminais. Com relação a proximidade dos gestores em relação aos geridos, Wagner III e Hollenbeck (1999) propõem como fator importante, a proximidade física, pois por meio desta proximidade há mais oportunidades de interação e, conseqüentemente, menos problemas de comunicação. O grupo GGR6 deixa esta preocupação transparacer: *“Eu, por exemplo, quase peguei um gancho por falha na comunicação. É bem complicado, porque é muita gente, para pouco fiscal”*.

Já o grupo de gestores GGS1 alega que *“Até o tom que tu usa, a pessoa pode entender de uma outra maneira! A coisa tem que ser o preto no branco, mas mesmo assim, a coisa sai...”*. Este entendimento é corroborado por Schuler (2004), que enfatiza que os atores da comunicação exercem influências pelas características pessoais, como: aspectos físicos; processos cognitivos; estilos de comunicação; personalidades; temperamento; cultura; repertório de conhecimentos; crenças; contexto social; e caráter. Por este motivo, é importante atentar que a mensagem pode ter várias interpretações, dependendo das experiências do receptor.

Com relação as subcategorias enlencadas como: **sucesso; divulgação de informação; acessibilidade; e comunicação gestual;** pode-se verificar que todas estas subcategorias são importantes no processo comunicacional, haja vista que tanto uma quanto outra são, também, importantes. Com relação a estas subcategorias pode-se dizer que há uma interdependência entre elas para que a comunicação interna obtenha resultado positivo.

3.2.2 Formas de transmissão das informações

A subcategoria de análise “formas de transmissão das informações” está representada pela segunda pergunta referente ao tema comunicação: “De que maneiras são transmitidas as informações na Empresa? Qual a sua opinião a respeito desses modos?”. A pergunta foi a mesma para os dois grupos. Será analisada, portanto, quais as formas de comunicação utilizadas pela Empresa, por meio de subcategorias advindas pelas sínteses das verbalizações, percebidas pelos grupos, conforme Quadro 18.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Mural (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2)	<i>Via mural que eles passam para nós as informações. (GGR5)</i>	<i>Por [...] mural, MSN que já foi muito usado, hoje não é mais tanto! (GGS1)</i>
Face-a-face (GGR1, GGR3, GGR4, GGR6, GGR8, GGS1, GGS3)	<i>A gente tem a liberdade também, [...] de conversar com os fiscais no terminal. (GGR3)</i>	<i>A gente tem muita comunicação verbal, né? (GGS3)</i>
Jornal (GGR1, GGR4, GGR5, GGR7, GGS1, GGS2)	<i>O meio de comunicação que a gente tem utilizado bastante para comunicação total são os murais e o jornal interno. (GGR1)</i>	<i>O Infocanas é entregue para todos os funcionários que vem tirar o contra-cheque. (GGS1)</i>
E-mail (GGR1, GGR2, GGR5, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Às vezes tem um e-mail que tem que repassar para uma outra pessoa e tal, aí tu imprime e repassa. (GGR2)</i>	<i>O e-mail é acessado apenas pelas pessoas que tem computadores (GGS1)</i>
Celular / telefone (GGR1, GGR2, GGR4, GGS1, GGS3)	<i>O telefone, esse modo de comunicação funciona direitinho (GGR1)</i>	<i>No terminal tem o telefone da Empresa. (GGS3)</i>
Check list (GGR1, GGR3, GGR6, GGS2, GGS3)	<i>Uma maneira de entrar em contato com a oficina, no caso dos motoristas é através do check list. (GGR1)</i>	<i>O pessoal do tráfego ou da manutenção, anexa junto ao check list. (GGS2)</i>

Continua...

Continuação...

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Curso (GGR3, GGR5, GGR7, GGS1)	<i>Quando a Empresa faz curso, ela sempre oferece em três horários diferentes. (GGR3)</i>	<i>O curso de integração é a primeira etapa, a imagem que fica (GGS1)</i>
Reunião (GGR1, GGR3, GGR6, GGS2)	<i>De várias formas eles fazem reunião aqui no auditório [...] (GGR6)</i>	<i>As informações são disseminadas por reuniões. (GGS2)</i>
Mosquitinho (GGR2, GGR5, GGS1, GGS2)	<i>A gente não circula pelos lugares onde tem mural, então normalmente eles enviam bilhetes (mosquitinhos). (GGR5)</i>	<i>Por e-mail [...] avisos, mosquitinho. (GGS1)</i>
Caixa de sugestão (GGR1, GGR3, GGS1)	<i>Tem uma caixa de correio no TICAN, [...] que a gente pode mandar comunicados, recadinhos. (GGR1)</i>	<i>A caixinha tu não vê todo dia [...] (GGS1)</i>
CI (GGR5, GGS1)	<i>A gente não circula pelos lugares onde tem mural, então normalmente eles enviam bilhetes, comunicação interna. (GGR5)</i>	<i>A Comunicação Interna é usada entre os setores que não estão na administração. (GGS1)</i>
Diário de Bordo (GGR3, GGS2)	<i>O diário de bordo, todo o ônibus tem que ter. (GGR3)</i>	<i>Se precisamos divulgar uma informação importante da operação, [...] anexa junto ao check list que vai dentro do veículo. (GGS2)</i>
Formulário 48 horas (GGR5, GGS1)	<i>Tem o formulário 48 hs também. (GGR5)</i>	<i>O formulário 48 horas é entregue pro fiscal [...]. (GGS1)</i>
Escala (GGR3, GGS3)	<i>A escala de trabalho pode ser fixa ou receber no dia. (GGR3)</i>	<i>Por exemplo, o motorista tem o código de ética dele e a escala que ele vai cumprir, [...] (GGS3)</i>
Treinamento (GGR1, GGS1)	<i>Desde o mais sistematizado possível, através de treinamento [...] (GGR1)</i>	<i>Treinamento é uma forma de comunicação formal. (GGS1)</i>
Impresso (GGR2, GGR6)	<i>Murais, e-mail, impressos, telefone, mais eu acho que o principal é mural, e-mail e o Infocanas. (GGR2)</i>	
Código de Ética (GGS3)		<i>A norma do motorista tá no código de ética. (GGS3)</i>

continua...

Continuação...

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Livro-ata (GGS3)		<i>Tem a escrita também, [...] tem um livro ata que a gente passa a informação toda ali. (GGS3)</i>
Rádio-peão (GGS1)		<i>A melhor comunicação que existe dentro da Empresa é a rádio-peão! (GGS1)</i>

QUADRO 18 – Subcategorias de análise e interpretação sobre as formas de transmissão das informações

Fonte: Dados primários.

De acordo com o Quadro 18, pode-se verificar que as subcategorias de análise que mais se destacaram foram: *mural* (9 grupos); *comunicação face-a-face* (7 grupos); *jornal interno e e-mail* (6 grupos); *celular/telefone e checkl list* (5 grupos); e *cursos, reuniões e mosquitinhos* (4 grupos); e *caixa de sugestões* (3 grupos). Seis subcategorias foram nominadas por dois grupos cada uma, quais sejam: *CI, diário de bordo, formulário 48 horas, escala, treinamento e impresso*. E nominadas por apenas um grupo estão: *código de ética, livro-ata e rádio-peão*.

Com relação ao propósito deste estudo, quando foram perguntados quais as formas de transmissão das informações e qual era a opinião a respeito, a intenção foi a de verificar se existia homogeneidade quanto ao seu uso, já que em termos de transmissão, a organização pode e deve utilizar várias maneiras de acordo com o público-alvo, conforme Torquato (2004), visto no item sobre o processo de comunicação interna nas organizações.

Os participantes possuem uma boa compreensão sobre a maneira como a comunicação ocorre no dia-a-dia da organização, e que os clientes internos e externos estão envolvidos neste processo, bem como citaram exemplos dos tipos de comunicação que existem na Empresa, conforme a seguir:

GGS 1 - Por e-mail, por Infocanas, por mural, MSN que já foi muito usado, hoje não é mais tanto! Telefone, gritando no meio do pátio (risos), mural de avisos, mosquitinho. Para o público

externo tem a publicidade no ônibus, Diário Catarinense, nos terminais tem os murais e o sistema de som ambiente, faixas nos terminais, folder com mudança de horário. Internamente os tipos de comunicação dão conta, mas falta a cultura de ler.

A forma de transmissão mais citada entre os grupos foi o mural, nove dos onze grupos. De acordo com Torquato (2004), o mural é uma das formas de transmissão de informações, porém, possui alguns pontos negativos e que merecem atenção, como: **pouco atraentes; acesso restrito; e desatualização**. Com relação ao acesso restrito, um grupo demonstrou que esta forma de alcance da informação não se torna eficiente, haja vista que o grupo não possui horário de descanso e deslocamento até onde existem os murais. Isto pode ser verificado na fala do referido grupo:

GGR5 - Via mural que eles passam para nós as informações. Só que isso não funciona muito com a gente, porque a gente trabalha num ambiente restrito. A gente acaba chegando e já trabalhando. A gente não circula pelos lugares onde tem mural, então normalmente eles enviam bilhetes, que é uma forma de eles entrarem em contato com a gente. Nós trabalhamos na bilheteria, naquela casinha fechada.

O grupo GGR5 sugeriu que se colocasse um mural em local de maior circulação de funcionários, como a guarita dos fiscais. Neste local os trabalhadores que tem de prestar contas do dinheiro arrecadado realizam o pagamento do dia, e obviamente, possuem maior acesso. As Figuras 6 e 7 demonstram o local onde os trabalhadores sugeriram a colocação de um mural. A Figura 6 mostra a pista de rolamento dos ônibus e a guarita dos fiscais à direita, no meio da plataforma. A Figura 7 indica a guarita dos fiscais, vista da plataforma e pode-se verificar o fluxo de funcionários.



FIGURA 6 – Pista de rolamento e guarita



FIGURA 7 – Guarita dos fiscais

A atual sala de motoristas e cobradores do terminal, onde fica o mural, está afastada da plataforma, dificultando o acesso às informações expostas no mural, conforme descrito pelo grupo de geridos. Esta realidade pode ser vista nas Figuras 8 e 9.



FIGURA 8 – Sala dos motoristas e cobradores TICAN



FIGURA 9 – Pista de rolamento e sala dos motoristas e cobradores TICAN

Ainda com relação ao mural, observou-se que os mesmos

possuem uma atualização quase que diária das informações. As únicas informações que permanecem e são alteradas mensalmente, diz respeito aos gráficos da gestão da qualidade, conforme pode ser verificado nas Figuras 10 e 11.

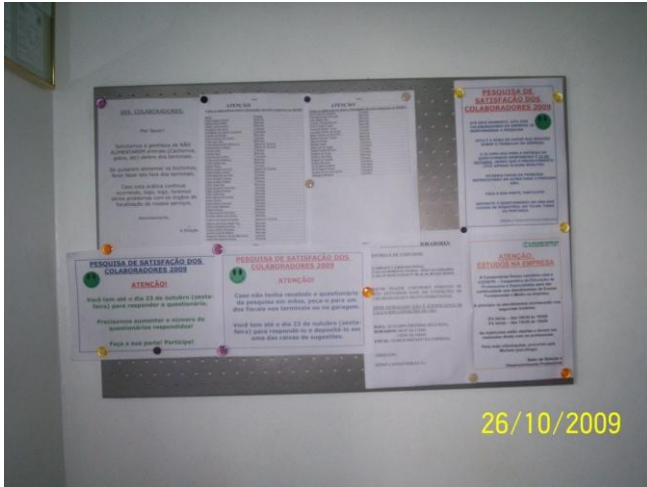


FIGURA 10 – Mural da recepção

A Figura 10 mostra o mural localizado na recepção do centro administrativo da Empresa. Nele constam informações gerais para os trabalhadores, como por exemplo, a realização da pesquisa de satisfação referente ao ano de 2009; informação sobre os estudos em nível de ensino médio que ocorre na Empresa; e uma listagem dos colaboradores que devem comparecer ao departamento pessoal.



FIGURA 11 – Mural do Escritório da Qualidade - ESQUA

A Figura 11 mostra o mural localizado no escritório da qualidade. Este contém alguns indicadores da qualidade, a missão, a visão e a política da qualidade. A Figura 12, a seguir, mostra os indicadores da qualidade referentes a quilometragem, desgastes dos pneus, média da quilometragem rodada por litro de óleo diesel, índice de acidentes no trânsito dentre outros indicadores. Possui, também, um lembrete sobre a pesquisa de satisfação do cliente interno referente ao ano de 2009.



FIGURA 12 – Mural da oficina

As Figuras 13 e 14 que seguem, mostram os murais afixados na sala dos motoristas e cobradores do Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN). Como pode ser visualizado, a Figura 13 apresenta assuntos diversos da Empresa, como a pesquisa de satisfação, os estudos a serem realizados, relativos aos ensino médio e uma relação de colaboradores que devem comparecer no centro administrativo. Contempla, também, assuntos diversos de interesse dos trabalhadores com avisos de vendas e aluguel. Já a Figura 14 apresenta os indicadores da qualidade com respectivos gráficos para melhor entendimento e assuntos relativos ao dia-a-dia organizacional como, por exemplo, a pesquisa de satisfação, os estudos a serem realizados na Empresa e uma relação de colaboradores que devem comparecer no centro administrativo.



FIGURA 13 – Mural diversos da sala dos motoristas e cobradores – Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN)



FIGURA 14 – Mural gestão da qualidade da sala dos motoristas e cobradores - Terminal de Integração de Canasvieiras (TICAN)

Pode-se perceber que os murais possuem uma certa atratividade no que se refere a organização das informações ali colocadas, haja vista que é a forma de transmissão das informações mais utilizadas na Empresa. Porém, cabe uma reflexão sobre a cultura da leitura na organização, como pode ser verificado na fala de um dos grupos de gestores:

GGSI - Internamente os tipos de comunicação dão conta, mas falta a cultura de ler. É muito comum tu passar uma informação e as pessoas dizerem: Ah! Eu não sabia! Porque não tem o costume de ler o mural.

Quanto a esta preocupação dos gestores, Fiorin e Savioli (1995) discutem esse problema eminente em textos escolares e argumentam que a leitura de um texto, qualquer que seja seu estilo, por mais simples que pareça, normalmente o leitor se depara com a dificuldade de encontrar significados para o seu dia-a-dia, bem como, pode estar vinculada ao fato de o indivíduo não ter sido incentivado à leitura nos anos iniciais de vida. Solé (1998) e Smith (1999) acreditam que a resolução para o problema da formação de leitores iniciais, na escola, não está na disseminação de novos métodos de ensino, mas na mudança da *concepção* que o professor tem sobre a leitura e que está na base de sua ação pedagógica. Desta maneira, o professor precisa envolver-se com a leitura enquanto objeto de conhecimento, compreendendo os processos cognitivos nela envolvidos e o modo como o indivíduo aprende. **Talvez este seja uns dos motivos para que o grupo focal tenha nominado sobre a “cultura de ler”, ou seja, os geridos, de uma maneira geral, não possuem o hábito da leitura, o que pode dificultar a transmissão de informações por meio dos murais expostos na organização.**

Com relação a segunda subcategoria mais expressa pelos grupos está o diálogo (face-a-face), que já foi comentado no item anterior sobre o significado de comunicação no ambiente laboral, quando Ellinor e Gerard (1998), argumentam que o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, bem como, um poderoso agente de transformação nas organizações.

As subcategorias que aparecem nas falas de seis grupos contemplam o jornal interno e o e-mail. O jornal tornou-se um ponto de referência com relação as ações sociais e informações gerais do cotidiano organizacional, como pode ser percebido na fala de um dos grupos: “*GGR7 - Tem o jornal que sai toda época do contracheque, que*

traz as notícias dos colegas, a gente fica sabendo das festas, os que se formaram no curso, e assuntos gerais.” Um exemplar do jornal da organização pode ser visto no Anexo 2, que traz as informações apresentadas pelo GGR7. Com relação ao e-mail, os geridos que utilizam este tipo de tecnologia estão no centro administrativo da organização. Os geridos (motoristas e cobradores), que são os de maior número na organização, não possuem acesso a este recurso. **Talvez uma forma de acesso a informações fosse a criação, na Intranet, de logins e senhas de acesso, em que os geridos que tivessem interesse nas informações, pudessem acessar de suas residências. Esta tecnologia poderia ajudar a disseminar de forma mais rápida as informações, bem como, as solicitações poderiam ser feitas mediante Intranet.**

O quarto modo de transmissão de informações na organização em estudo, entre os mais citados pelos grupos estão: celular/telefone e *check list*. A tecnologia do telefone/celular diminui o tempo gasto em deslocamento, conforme Wagner III e Hollenbeck (1999) e Dubrin (2006), e tem produzido agilidade no local nas organizações. **É possível que a Empresa faça um cadastro de todos os geridos que possuem celulares, para o envio de torpedos com notícias. Assim, aqueles que não possuem contato (físico) com a organização, estarão informados de tudo que está acontecendo, recebendo informações essenciais, por um baixo custo operacional.**

Quanto ao *check list*, o termo traduzido ao “pé da letra” seria “Lista de Verificação”, ou seja, uma lista com vários itens a serem checados. O documento criado pela Empresa, a partir do sistema de gestão da qualidade e que pode ser visualizado no Anexo 3, possui todas as informações pertinentes aos problemas e falhas mecânicas detectadas no veículo, pelo motorista ou cobrador, para que o pessoal da oficina possa fazer a revisão no período noturno e entregar o ônibus para o trabalho no dia seguinte.

Em quinto lugar, os grupos elegeram que os *curtos, reuniões* e os *mosquitinhos* são os que mais atingem as pessoas na organização. Os *mosquitinhos* são pequenos bilhetes ou lembretes que são entregues aos motoristas e cobradores junto com o diário de bordo, como pode ser percebido na fala do grupo GGS2:

Se precisamos divulgar uma informação importante da operação, ou seja, o pessoal do tráfego ou da manutenção, anexa junto ao check list que vai dentro do veículo e no diário de bordo, com mosquitinhos e comunicados. Se a

gente precisa determinar alguma coisa rápida, é mais eficiente.

De acordo com o grupo de gestores, o mosquitinho é mais eficiente e atinge a todos de forma mais rápida. Outra questão, é que os mosquitinhos possuem uma linguagem mais objetiva, sendo atrativos à leitura, bem como, atinge todos os geridos que estão fora do centro administrativo. Com relação aos cursos e reuniões, Terciotti e Macareno (2009) alertam que as reuniões só tem sentido quando são úteis para informar, discutir ou gerar tomada de decisão. Para se fazer uma reunião é importante ter em mente a sua relevância, a elaboração de uma pauta definida com antecedência, e a duração da reunião que não deve ser demasiadamente longa, pois poderá ser contraproducente. O que pode ser percebido na organização em estudo é que, quando fazem reuniões, estas possuem pautas definidas, são objetivas e, geralmente, não ultrapassam uma hora e meia de duração, corroborando o que as autoras preconizam como reuniões que fazem sentido.

Com relação aos cursos oferecidos, estes possuem durações variáveis. Por exemplo, quando há um curso de integração, este é ministrado durante 4 horas. Já outros, possuem uma duração mais longa, como no caso dos cursos ministrados para os motoristas sobre direção defensiva, consumo de combustível dentre outros.

Os demais canais elencados pelos grupos focais, não menos importantes para a comunicação organizacional, são: caixa de sugestões; CI; diário de bordo; formulário 48 horas; escala; treinamento; impresso; código de ética; livro-ata; e rádio-peão. Todos estes canais são considerados complementares à comunicação interna, porém, a caixa de sugestões tem como problemas comuns, apontados por Torquato (2004), o receio do poder coercitivo e incredibilidade. Este último parece o ponto que mais representa a fala do grupo de gestores GGS1: *“Porque a caixinha tu não vê todo dia. E a partir do momento que não tinha nada, tu começou a buscar menos ainda!”*. A CI ou Comunicação Interna (Anexo 4) é utilizada apenas para aqueles funcionários que não estão no prédio administrativo, conforme fala do grupo de gestores GGS1: *“Na administração é usado mais o e-mail, a Comunicação Interna é usada entre os setores que não estão na administração.”* O diário de bordo é um controle do que ocorre no ônibus (Anexo 6); formulário 48 horas é uma solicitação com relação a questões administrativas e relacionadas a vida funcional dos geridos, como adiantamento de salário, folga, férias entre outras (Anexo 5); escala de serviço que cada cobrador e motorista recebe, sendo semanal; os treinamentos devem-se as questões técnicas e

mecânicas da organização; os impressos são algumas solicitações da área administrativa para os geridos; o código de ética é um pequeno livro que todo funcionário (motorista e cobrador) deve seguir; o livro-ata é apenas utilizado pelo grupo GGS3, para repassar a organização e aos colegas, as ações desenvolvidas no dia de trabalho; e a rádio-corredor.

Com relação a rádio-corredor é interessante notar que os gestores utilizam este tipo de comunicação quando querem agilidade no repasse de alguma informação, como na fala do grupo GGS1: “*A melhor comunicação que existe dentro da Empresa é a rádio-peão! É a que mais funciona. Já tem as pessoas certas, a gente chama eles pra contar a novidade!*”. Ou seja, os gestores confiam neste processo de comunicação, quando querem atingir determinado público-alvo.

Conforme a opinião dos gestores e geridos sobre os tipos/canais de comunicação que existem na Empresa, pode-se perceber que a maioria dos grupos entendem que os mesmos são **eficazes e dão conta das necessidades da organização**, como é ilustrado na fala do grupo de gestores GGS1: “*Para os funcionários que estão trabalhando, as informações chegam na sua totalidade.*” E do grupo de geridos GGR6: “*Que Empresa grande que tu vai chegar no dono pra conversar ou pra pedir alguma coisa, [...]. Com ela ali a porta nunca tá fechada, é só chegar ali e... Ó... aqui na Empresa quem reclamar disso, tá sendo injusto, né?*”.

Passa-se, no próximo item, à análise da terceira subcategoria: tecnologia para a comunicação interna na organização.

3.2.3 Tecnologia para a comunicação

A categoria de análise “tecnologia para a comunicação” está representada pela terceira pergunta referente ao tema comunicação: “Existe na Empresa, algum programa de computador ou intranet para a comunicação interna dos funcionários? Caso exista, qual a sua opinião a respeito do mesmo?”. A pergunta foi a mesma para os dois grupos. Será analisado, portanto, se existe algum tipo de tecnologia para a comunicação por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 18.

O propósito deste estudo foi verificar se a organização utilizava várias maneiras para se comunicar e atingir o público-alvo. Por este motivo, foram perguntados quais as tecnologias existentes para a

transmissão das informações e qual era, além da verificação de existência de alguma tecnologia disponível, a opinião sobre seu uso ou necessidade de implantação de algum tipo de tecnologia.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
E-mail (GGR1, GGR2, GGR3, GGS1, GGS3)	<i>Mas entre a gente, a gerência, nós, a gente manda por e-mail, assim. É porque o e-mail fica registrado. (GGR2)</i>	<i>Se o funcionário tiver o e-mail dele cadastrado [...], ele recebe. (GGS1)</i>
Intranet (GGR5, GGR7, GGS1)	<i>O Mozila não é uma rede aberta, é uma rede do SETUF. [...] É um programa interno mesmo, só nosso. (GGR5)</i>	<i>Nós temos a intranet com a fiscalização no TICAN e no TISAN. (GGS1)</i>
Internet (GGR1, GGR4, GGS3)	<i>Nós temos acesso à Internet, e-mail, alguns tem acesso ao SIC - Sistema Integrado de Comunicação. (GGR1)</i>	<i>Nós agora estamos até sem internet. Desligaram e não ligaram mais! Só o e-mail que funciona. (GGS3)</i>
Sistema Integrado de Comunicação – SIC (GGR1, GGR7, GGS3)	<i>Os fiscais têm acesso ao SIC, que fazem o controle de check list ali dos veículos. (GGR1)</i>	<i>Pra levar o SIC daqui até o terminal, tem que ter uma rede... (GGS3)</i>
Site (GGR1, GGR6, GGS3)	<i>É tem o site! Só que eu não sei se o site é usado por funcionário. (GGR6)</i>	<i>A Canasvieiras mesmo não tem, só o site. [...] A Empresa manda e-mail, para quem tá cadastrado no site. (GGS3)</i>
Banco de dados (GGR1)	<i>Na gerência mesmo, eles têm um banco de dados com todo o histórico dos funcionários [...]. (GGR1)</i>	

QUADRO 19 – Subcategorias de análise e interpretação sobre tecnologia para a comunicação interna

De acordo com o que é mostrado no Quadro 19, pode-se verificar que as subcategorias de análise que mais se destacaram foram: *e-mail* (5 grupos); e *Intranet*, *Internet*, *SIC* e *site*, nominados por 3 grupos. E nominado por apenas um grupo está o banco de dados do RH.

Com relação a existir ou não tecnologia para a comunicação na organização em estudo, os grupos foram unânimes em dizer que somente o pessoal que trabalha na administração e oficina possuem acesso a *e-mail*, *Internet*, *Intranet* e ao *Sistema Integrado de Comunicação – SIC* (Anexo 8). Assim, os demais cargos existentes como serviços gerais, manobristas, motoristas e cobradores não

possuem acesso, somente de forma escrita, conforme expresso no item analisado anteriormente, com os modelos anexados nesta dissertação (Anexos 4, 5 e 6).

Saccol *et al.* (2004, p. 6) afirmam que a Tecnologia da Informação (TI) colabora com a estratégia corporativa em três níveis: interno, competitivo e de portfólio de negócio. “O primeiro relaciona-se com o desenvolvimento da eficiência e eficácia das estruturas e processos organizacionais para atingir objetivos e metas traçados”. Os autores sugerem, nos casos em que as organizações não possuem uma tecnologia apropriada ao negócio, a implantação de *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou Planejamento dos Recursos Empresariais, ou ainda, Planejamento dos Recursos do Negócio. O ERP é um sistema que tem o objetivo de gerenciar as áreas comercial, financeira, industrial, administrativa e de recursos humanos das organizações, de forma totalmente integrada.

A organização em estudo possui um *software* desenvolvido em 2000, no Estado do Paraná, por uma empresa de transportes coletivos e que foi comprado naquele ano para a adequação ao sistema de gestão da qualidade, que seria implantado no ano seguinte, 2001. Este sistema denominado Sistema Integrado de Comunicação (SIC) é utilizado por vários setores na organização, porém, cada setor possui restrições para acessar o programa.

Embora a organização possua o Sistema Integrado de Comunicação (SIC), o mesmo é utilizado para as questões da gestão da qualidade com itens que vão desde o uso de pneus, quantos quilômetros foram rodados por todos os ônibus até a quantidade de horas de cursos frequentada/realizada pelo colaborador, ou seja, o sistema é utilizado para o controle da qualidade (Anexo 8). Contém, ainda, o sistema de atendimento ao cliente com abertura de não-conformidades⁸. Existem partes do SIC, por exemplo, que o almoxarifado acessa para a reposição de peças. É um sistema que cada setor pode acessar algumas janelas relativas ao seu setor e gerar relatórios. O setor de tráfego gera um relatório, a manutenção outros tipos, os fiscais acessam o sistema para efetuar o controle de *check list* dos veículos que são preenchidos pelos motoristas. A secretária do escritório da qualidade também gerencia alguns dados que são necessários ao Escritório da Qualidade (ESQUA).

⁸ As não-conformidades são as falhas ou distorções na condução dos processos por parte da equipe de colaboradores. As reclamações são registradas formalmente, via serviço de atendimento ao cliente. Estas não-conformidades são tabuladas e parametrizadas via sistema e dão início às ações corretivas/preventivas com o propósito de eliminar as causas fundamentais.

Esses relatórios, então, geram os indicadores e as Solicitações de Ações Corretivas e Preventivas (SACPS) que são emitidas. No que diz respeito ao escritório da qualidade, o SIC tem uma parametrização via ocorrências, por exemplo, 20 ocorrências de uma mesma natureza, o sistema gera um plano de ação. Então, o SIC é o gerenciamento de dados para consultas e ações corretivas, com necessidades de intervenção. Este sistema será melhor detalhado no item 3.3, sobre a gestão da qualidade por meio da ISO 9001:2000.

Com relação ao *site*, Internet e Intranet, apenas os gestores e geridos que trabalham na área administrativa é que possuem acesso. Os demais geridos utilizam o *site* da mesma forma que um cliente externo, cadastrando-se para receber informações quanto a mudanças de horário e outras informações repassadas pela Gerência de Informação da organização.

É possível perceber, então, que a organização em estudo, não possui um sistema de comunicação via e-mail ou o próprio SIC, para contato com seus geridos. Todo o processo é feito por meio de cartazes afixados nos murais, ou outro meio como já citado anteriormente.

No próximo item, é feita a análise, descrição e interpretação do item relacionado aos critérios para selecionar as informações a serem repassadas aos geridos/gestores.

3.2.4 Critério para selecionar informações

A categoria de análise “critérios para selecionar as informações” está representada pela quarta pergunta referente ao tema comunicação: “Vocês utilizam algum tipo de critério para selecionar as informações que serão repassadas aos funcionários/direção? Se sim, justifique sua resposta. Se não, por quê?”. A pergunta para os geridos teve o acréscimo do termo “direção”, no sentido de contemplar o fluxo ascendente, descendente, diagonal e lateral. Será analisado, portanto, se existe algum tipo de critério para selecionar as informações por meio de subcategorias advindas das sínteses das verbalizações dos grupos, conforme Quadro 20.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Sim (GGR1, GGR2, GGR3, GGR5, GGR7, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>A gente normalmente toma bastante cuidado. Até quando teve a auditoria interna, a gente respondeu para eles, que a gente já era bem grandinha para saber o que cada um tem que fazer. GGR5</i>	
Não souberam responder (GGR4, GGR6, GGR8)		

QUADRO 20 – Subcategorias de análise e interpretação sobre os critérios de seleção das informações

De acordo com o Quadro 20, pode-se verificar que as subcategorias de análise foram: *não souberam responder* (3 grupos); e *existe critérios para selecionar as informações que são repassadas aos funcionários*, bem como, destes em relação a direção, nominadas por 8 grupos. O item “não existe” não foi nominado.

Com relação ao propósito deste estudo, quando foram perguntados se existe critérios para selecionar as informações repassadas aos funcionários/gestores, a intenção foi a de verificar se os gestores e geridos têm consciência destes critérios na comunicação, principalmente em épocas de crises. As crises mais sérias na organização em estudo, são aquelas que ocorrem por ocasião das greves geradas pelo sindicato dos motoristas e cobradores.

No transporte coletivo florianopolitano, as greves ocorrem geralmente no mês de maio, que é o mês em que é realizada a convenção coletiva da categoria. A Convenção Coletiva de Trabalho é um instrumento normativo pactuado entre sindicatos, representantes de empregadores (categoria econômica) e empregados (categoria profissional). Neste documento são descritas as cláusulas salariais a serem seguidas pelas organizações pertencentes ao setor, as condições gerais de contratação individual de trabalho, os benefícios sociais, além das garantias sindicais e o calendário de pagamento da categoria (SINTRATURB, 2009/2010).

A partir deste documento, pode-se perceber que a organização em estudo tem de ter critérios quando do repasse de informações, principalmente, no que se refere a remuneração, como descrito pelo grupo focal GGS1, já que há uma preocupação com relação a

interpretação que o sindicato poderá ter:

Algumas informações passam pela Advogada. Quando é coisas diretamente para o funcionário, como folha de pagamento, ah... para por aqui, porque eles podem interpretar de outra maneira, pois o sindicato, porque qualquer comunicação que tu bote, uma palavrinha, alguém já leva pra lá e a Empresa tá fazendo tal coisa. Geralmente a advogada passa o crivo.

Outra questão importante que apareceu na fala do grupo focal GGS3, tem relação com a paralisação dos geridos, por conta do dissídio coletivo assinado em maio de 2009, conforme segue:

Quando é uma informação que é em grupo, a gente prefere reunir todo mundo aqui no auditório. Numa vez só pra todo mundo, a gente divide em turno, porque é difícil... no caso de ter uma greve, o diretor faz reunião com todos os motoristas pra vir tudo pra garagem, porque ele não quer ninguém em casa, mas todo mundo aqui. O sindicato quer sair na frente, mas a gente já sai também, dizendo que não é momento de fazer greve, e eles vem tudo pra garagem.

Em maio de 2009 houve uma paralisação em virtude do aumento de salário. A pesquisadora esteve presente neste momento, já que o primeiro contato com a diretoria da organização deu-se em dezembro de 2008. Antes do período de paralisação, a pesquisadora participou de cursos de integração, reuniões diversas e observações com relação ao processo de gestão da qualidade e para compreensão de como era o funcionamento desse processo. Na época da paralisação, que se deu em maio de 2009, todos os motoristas e cobradores paralisaram suas atividades no dia 19 do referido mês, às 9hs30min. A partir deste horário todos os motoristas e cobradores se dirigiram para o pátio da organização. Lá, conversavam sobre vários assuntos não relacionados a greve. A percepção era de que todos queriam voltar ao trabalho, porém, estavam impedidos pelo sindicato da categoria. O *controller*⁹ da

⁹ Oliveira (1998, p. 19) define *controller* ou controladoria da seguinte maneira: “pode-se entender Controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais”. Siegel e

organização externou que conseguiu, pela primeira vez, reunir todos os ônibus na garagem, sem prejuízo financeiro para a organização.

Este depoimento do *controller* vem ao encontro do que o grupo focal GGS3 falou com relação a organização se antecipar ao sindicato. A preocupação expressa pelo grupo GGS3: “O sindicato quer sair na frente, mas a gente já sai também”, corrobora o que Torquato (2004) expõe sobre a comunicação e as crises vivenciadas nas organizações, pois nessas ocasiões, a organização deve investir em uma comunicação ágil e direcionada para diminuir as incertezas, criando padrões de entendimento e cordialidade, para que a organização possa passar pela crise sem grandes impactos.

Além dos critérios mencionados anteriormente, há também restrições de acesso ao SIC. O administrador do Sistema Integrado de Comunicação (SIC) é o *controller*, tendo acesso total ao sistema (Anexo 8), e cada setor possui acesso restrito, apenas para alimentar o sistema ou para gerar relatórios distintos, como pode ser verificado na fala do grupo focal GGR2: “Até mesmo o SIC tem restrição. Com a senha dela, ela tem acesso a algumas... a determinados links, que ela pode acessar ou não”.

Além dos critérios mostrados anteriormente, ainda há as informações que estão no nível gerencial que não são repassados aos demais funcionários, como pode ser verificado na fala do grupo focal GGS2:

Além disso, tem as informações que são pra determinada área, que é só cabível, por exemplo, uma reunião da direção com os gerentes, com os supervisores, que a gente já fez, que é determinado só pra aquela reunião. São assuntos que não devem ser disseminados pra todas as pessoas.

Esta informação trazida pelo grupo contrapõe o que Kunsch (1986, p. 39) afirma sobre o público interno, quando argumenta que o público interno é o multiplicador mais importante da organização. A autora complementa afirmando que "a esse público cabe uma comunicação mais consistente e contínua", enfatizando a importância de uma comunicação mais realística e transparente. Torquato (2004, p. 39), por sua vez, argumenta que um dos maiores problemas da “comunicação

Shim (1995) afirmam que, o papel do *Controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também o apoio nas tomadas de decisões.

gerencial diz respeito à retenção das informações pelas gerências e chefias intermediárias”. Este tipo de comportamento gera prejuízos à organização, no que se refere a deter a informação, pois quem detém a informação detém o poder. Essa reação pode levar a uma falta de conhecimento pleno do negócio por parte dos geridos. Cabe, então, lembrar a missão básica da comunicação interna, proposta por Torquato (2004, p. 54),

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

A missão básica de comunicação interna em uma organização pressupõe alguns conceitos-chaves na esfera emocional e racional, quais sejam: integrar; criar um clima favorável; transformar e integrar áreas; agir como grupo; direcionar ações; priorizar decisões dentre outros (TORQUATO, 2004). A partir da missão básica de comunicação, percebe-se que as informações, na Empresa, são selecionadas, quando do repasse aos demais membros da organização.

No próximo item, há a análise, descrição e interpretação do item relacionado aos canais de comunicação utilizados pelos gestores para ouvirem os geridos.

3.2.5 Canais de comunicação

A categoria de análise “canais de comunicação” está representada pela quinta e última pergunta referente ao tema comunicação: “A direção possui algum tipo de canal de comunicação para ouvir os funcionários? Caso positivo, qual/quais? Qual sua opinião a respeito do mesmo? Caso negativo, porque não existe?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos. Será analisado, portanto, se existe algum canal de comunicação entre os gestores e geridos para facilitar o processo de comunicação interna, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 21.

Com relação ao propósito deste estudo, quando foram

perguntados se a direção possui algum tipo de canal de comunicação para ouvir os funcionários, a intenção foi a de verificar se os gestores e geridos têm consciência dos canais de comunicação que podem ser utilizados na organização, como por exemplo, caixa de sugestões.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Portas abertas (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR6, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Aqui é bem fácil de você falar com qualquer diretor. Não tem nenhuma restrição. (GGR1)</i>	<i>E sem contar que todo mundo quer falar com a diretora administrativa, vai e entra, né? (GGS3)</i>
Formulário 48 horas (GGR2, GGR3, GGR5, GGR6, GGS1)	<i>É um formulário que fica com o fiscal. [...] No outro dia, 24 horas depois, ela manda a resposta lá pro terminal. (GGR3)</i>	<i>A caixa de sugestões tá lá... mas nunca tem nada. (GGS1)</i>
Pesquisa de satisfação (GGR3, GGR7, GGR8, GGS2, GGS3)	<i>Também tem as pesquisas internas, pesquisa de satisfação dos colaboradores. (GGR7)</i>	<i>[...] a pesquisa de satisfação dos clientes internos que acontece anualmente. (GGS2)</i>
Caixa de sugestões (GGR4, GGR6, GGS1, GGS2)	<i>Tem nos terminais, uma caixinha, onde a gente pode colocar sugestão. (GGR4)</i>	<i>Tínhamos a caixa de sugestão, que as pessoas não utilizam. (GGS1)</i>

QUADRO 21 – Subcategorias de análise e interpretação sobre os canais de comunicação utilizados pelos gestores

De acordo com o Quadro 21, pode-se verificar que as subcategorias de análise foram: portas abertas (9 grupos); formulário 48 horas (5 grupos); pesquisa de satisfação (5 grupos); e caixa de sugestões (4 grupos).

O item mais nominado pelos grupos, qual seja, a direção trabalha de portas abertas, atendendo a todos os gestores e geridos sem restrições, é sem dúvida o canal de comunicação que propicia o diálogo aberto e, principalmente, o ouvir. Neste sentido, Matos (2006) argumenta que o saber-ouvir é o fator mais importante para o sucesso na comunicação. Para este autor, saber ouvir transcende o ato de escutar, porque “é compreender a pessoa que se expressa; é entender a mensagem que ela transmite; é assimilar o que é dito por palavras, atitudes, gestos ou silêncio” (MATOS, 2006, p. 18).

A partir do conceito de saber ouvir/escutar é possível perceber que a comunicação é muito mais do que mera transferência de dados e informações, pois em um ambiente onde exista o diálogo, existe

motivação para superar desafios e metas (MATOS, 2006). É como se a comunicação consubstanciasse uma relação de causa e efeito. Na organização em estudo, os geridos têm espaço para expor suas inquietações e necessidades, e os gestores tem o hábito de ouvir e dar retorno (*feedback*), o que pode resultar em motivação para o trabalho, como pode ser verificado nas falas dos grupos a seguir:

GGR3 - É como ela falou, se é uma coisa pessoal, tu vai procurar o fiscal ou diretamente à diretoria da Empresa. Tu pode ir direto lá na sala da diretora, presidente e conversar sobre o assunto, se é pessoal. Se é, no caso, um assunto meu com outro funcionário, pode chegar direto.

GGR4 - Quando eu tenho algum problema, eu converso direto com a dona da Empresa. Eles são fáceis de diálogo, são pessoas simples, não tem frescura.

GGR6 - Os diretores estão sempre abertos a ouvir os funcionários. As diretoras sempre recebem os funcionários. Eu acho bom! Os gerentes também são bem acessíveis.

Ainda argumentam sobre a facilidade de acesso aos gestores, mesmo sendo em uma Empresa de grande porte, como na fala do grupo de geridos a seguir:

GGR6 - Que Empresa grande que tu vai chegar no dono pra conversar ou pra pedir alguma coisa, e geralmente ela sempre atende. Com ela ali a porta nunca tá fechada, é só chegar ali e... Ó... aqui na Empresa quem reclamar disso, tá sendo injusto, né?

Além da acessibilidade com a diretoria da organização, há também o formulário 48 horas (Anexo 5), que já foi apresentado no item sobre os tipos de comunicação existentes na organização. O mesmo destina-se a questões mais funcionais, como elencado anteriormente, sobre férias e dúvidas na folha de pagamento, adiantamento de salário, alteração de escala de trabalho ou solicitação de folga ou troca de serviço. Para outras questões, como aquelas que o formulário não contempla, os geridos possuem o acesso direto com os gestores, seja

para questões administrativas, financeiras ou operacionais.

Cinco dos grupos entrevistados elencaram, ainda, a pesquisa de satisfação do cliente interno como forma de os gestores terem um canal de comunicação para ouvir os funcionários. A pesquisa de satisfação (Anexo 7) aplicada em 2009, obteve o índice de respostas positivas (ótimo e bom), com 91%, em relação às questões sobre a comunicação. Porém, cabe ressaltar que as perguntas relacionadas ao tema em questão, foram apenas quatro, como pode ser verificado no Quadro 22, recorte feito da pesquisa constante no Anexo 7.

Comunicação	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os meios de comunicação com outros setores da Empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A comunicação pelos murais é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O jornal interno da Empresa - INFOCANAS – é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A divulgação das prioridades e dos objetivos da Empresa é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo

QUADRO 22 – Perguntas sobre comunicação – pesquisa de satisfação 2009

As pesquisas de satisfação são importantes, porque fornecem um diagnóstico da organização, pois identificam áreas que necessitam de atenção especial por parte dos gestores. A melhoria do clima organizacional melhora a motivação dos funcionários e, por consequência, seu comprometimento com a organização (AQUINO, 2004).

Desta forma, o diagnóstico após a pesquisa é de fundamental importância para que os gestores da organização possam desenvolver programas, definir qual necessidade e como investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, além de definir estratégias que agreguem resultado e qualidade de vida no trabalho. Para tanto, é por meio da pesquisa de satisfação que os funcionários expressam suas opiniões, contribuindo para a melhoria no ambiente de trabalho.

De acordo com Aquino (2004), o clima influencia no desempenho dos indivíduos na organização, pois é o modo como as pessoas percebem e reagem às características da organização, de acordo com as características, experiências e expectativas de cada um.

Assim, conforme os fatores pesquisados, é possível perceber que “a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para

melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.” (BISPO, 2006, p. 263).

Por último, apareceu nas falas dos grupos, a caixa de sugestões. Com relação a este item, Torquato (2004) argumenta que a caixa de sugestões possui como problemas mais comuns: receio do poder coercitivo; incredibilidade; e indefinições sobre os resultados das sugestões (*feedback* fraco). Estes problemas apontados por Torquato (2004), podem ser verificados nas falas de dois, dos três grupos de gestores, conforme segue:

GG1 - Tínhamos a caixa de sugestão, que as pessoas não utilizam. Vinha muita fofoca nas caixas de sugestão. Não tinha nada de... vinha falando mal do fiscal, o outro falando mal do... que Fulano tava traindo Sicrano. Quando vinha alguma coisa que era sério, era tão genérico, porque na verdade, eles tinham medo de que a gente descubra quem falou. Como se fosse ser um problema.

GG2 - A gente colocou no Infocanas pra que usassem a caixa de sugestão e eu não recebi nenhuma reclamação. Eu acho que isso já aconteceu há algum tempo atrás: eles têm medo! Medo de utilizar, medo que reconheçam a letra e olha que a gente fala na integração.

Pode-se perceber na fala dos grupos que há medo do poder coercitivo, conforme nomina Torquato (2004). Desta maneira, a utilização deste meio de comunicação na organização em estudo, parece funcionar apenas para a devolução da pesquisa de satisfação. O que caracteriza um desvio da função de utilização da caixa de sugestões, que neste caso, funciona apenas para a entrega de um documento solicitado pela Empresa, como pode ser verificado na fala do grupo a seguir:

GG2 - Eles sabem que existe a caixa, porque na hora da pesquisa de satisfação é através da caixa de sugestão que eles colocam o questionário da pesquisa.

Ainda neste item, alguns grupos elencaram sugestões de melhoria no trabalho a ser executado, como trocar o telefone celular por rádio nos

terminais e a utilização de *palm top* substituindo a tradicional prancheta que é preenchida diariamente, conforme pode-se verificar no trecho da fala a seguir:

GGS3 - Nós podíamos ter uma comunicação por rádio que é bem melhor. Mais fácil, às vezes, do que celular. [...] Nós podia ter um palm ao invés de prancheta, né? Em qualquer terminal, tu não vai ver ninguém com prancheta na mão, só na Canasvieiras que a gente tem esse controle.

Essas duas sugestões de utilização de rádio ou de *palm top* são eficientes para o grupo, pois as informações a serem repassadas teriam maior agilidade e, automaticamente, a sede administrativa teria as informações mais rapidamente, ao invés de ter as informações somente ao final do expediente.

As subcategorias analisadas nesta seção sobre comunicação foram sobre o significado da comunicação, as formas de transmissão das informações, a tecnologia utilizada para a transmissão das informações, se são utilizados critérios de seleção das informações a serem repassadas e quais os canais de comunicações são utilizados pela organização. No item a seguir, serão analisadas as questões pertinentes a gestão da qualidade por meio da ISO 9001:2000.

3.3 A GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000

Com o intuito de analisar e interpretar os dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa que foi elaborado, a partir do referencial teórico, pretende-se demonstrar os resultados acerca das perguntas relacionadas a gestão da qualidade por meio da ISO 9001:2000.

As categorias de análise a que se refere este tópico estão demonstradas no Quadro 23.

FENÔMENO	CATEGORIAS
GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - significado de gestão da qualidade - obtenção do entendimento sobre gestão da qualidade - compartilhamento do entendimento sobre a gestão da qualidade - compreensão do sistema de gestão - comunicação informal sobre o sistema de gestão - acesso as informações da ISO 9001:2000

QUADRO 23 – Categorias de análise sobre gestão da qualidade

Passa-se, então, a análise de cada uma das categorias descritas no Quadro 23, quais sejam: significado de gestão da qualidade; obtenção do entendimento sobre gestão da qualidade; compartilhamento do entendimento sobre a gestão da qualidade; compreensão do sistema de gestão; comunicação informal sobre o sistema de gestão; e acesso as informações da ISO 9001:2000. A seguir serão descritas, analisadas e interpretadas as categorias mostradas no Quadro 23 referenciado anteriormente.

3.3.1 Significado de gestão da qualidade

A categoria de análise “significado de gestão da qualidade” está representada pela primeira pergunta referente ao tema gestão da qualidade: “O que vocês entendem por gestão da qualidade? Podem Explicar?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e de geridos. Será analisado, portanto, se os gestores e geridos possuem um entendimento uniforme com relação ao sistema de gestão da qualidade implantado em 2001 na organização em estudo, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações dos grupos, conforme Quadro 24, apresentado a seguir.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Padronização dos procedimentos (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>É uma padronização de normas, e no caso ali, dos procedimentos, cada setor tem o seu procedimento. (GGR2)</i>	<i>O grande benefício da gestão da qualidade é a padronização dos procedimentos. (GGS1)</i>
Satisfação do cliente (GGR1, GGR2, GGR3, GGR6, GGS2)	<i>É atender bem ao público, dando uma qualidade do transporte. Gestão da qualidade pra mim, eu acho o atendimento né? (GGR6)</i>	<i>A ISO te traz essa informação. Se eu fizer um serviço bem feito, o meu cliente vai gostar. (GGS2)</i>
Direcionamento (GGS1, GGS2, GGS3)		<i>O sistema de gestão da qualidade veio pra nortear, independente do funcionário que tiver no cargo, as pessoas têm que fazer o trabalho sempre da mesma maneira. (GGS2)</i>
Melhoria contínua (GGR1, GGR4, GGR7)	<i>Deve ser programas que devem ser feitos na Empresa, para melhorar... que nem a qualidade da água, da coleta de lixo deve ser também. O atendimento ao cliente, a operação de trabalho, melhoria contínua. (GGR7)</i>	

QUADRO 24 – Subcategorias de análise e interpretação sobre o significado de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 24, pode-se verificar que as subcategorias de análise foram: padronização dos procedimentos (11 grupos); satisfação do cliente (5 grupos); direcionamento (3 grupos); e melhoria contínua (3 grupos). Apareceram, ainda, na tabulação dos dados e que não foram colocados no Quadro 24, as seguintes subcategorias nominadas pelos grupos, mas que apareceram uma única vez, quais sejam: auditoria; benefício para a Empresa; controle; diretriz; Manual da Qualidade; objetivos e metas; política da qualidade, qualidade no atendimento; qualificação profissional; e SIC.

Analisando as subcategorias mais nominadas pelos grupos tem-se em primeiro lugar a padronização de procedimentos, que apareceu na fala de todos os grupos de gestores e geridos. Conforme verificado no item 1.3 – Gestão da Qualidade desta pesquisa, o objetivo a ser

alcançado pelos gestores de uma organização, com a implementação da gestão da qualidade por meio da Norma NBR ISO 9001:2000 é elevar os seus padrões de qualidade e tornar-se mais competitiva nos mercados interno e externo. Esses padrões possuem como finalidade a eficácia do sistema de gestão da qualidade (ANDRADE, *et al.*, 2008). É possível perceber, então, que todos os envolvidos na organização possuem o entendimento claro do que seja a gestão da qualidade e a importância disso para a organização ser mais competitiva e permanecer no mercado de trabalho há tantos anos.

A gestão da qualidade que foi normatizada pela ISO, mais especificamente a NBR ISO 9001, estabelece critérios rígidos de melhoria, no sentido de reduzir os erros e as reclamações dos clientes. Desta maneira, a ISO 9001, dentre outros benefícios, possibilitou melhorias na comunicação, devido a uma uniformidade no gerenciamento, explicitada em uma Política da Qualidade clara e objetiva (ZACHARIAS, 2004).

A Política da Qualidade da organização pesquisada é: “Buscar a melhoria contínua no transporte, visando a satisfação do cliente de acordo com a legislação vigente”. Esta política está registrada no Manual da Qualidade, nos indicadores expostos nos murais da Empresa, bem como, no verso do crachá dos funcionários. A política da qualidade foi nominada por apenas um grupo. Porém, deveria ser o foco de todos na organização, haja vista que este entendimento é explorado em documentos como o *check list* (Anexo 3) e está, como um dos grupos lembrou, impresso no verso de todos os crachás dos funcionários e deve ser memorizado, pois na auditoria eles são cobrados, conforme fala do grupo a seguir:

GGR3 – A política da qualidade a gente tem atrás do crachá. Tem que tá decorado, porque na pesquisa interna e externa isso tem que estar decorado. A política da qualidade é tentar chegar o máximo da perfeição, no meio de transporte.

Entre os pesquisados, três grupos nominaram a melhoria contínua como foco da gestão da qualidade e cinco grupos como sendo a satisfação do cliente. É possível perceber que estes oito grupos entendem o que é a gestão da qualidade por meio da política da organização, nominando-os diferentemente, porém, chegando a um mesmo fim. Vejam-se os relatos que seguem:

GGR1 – A gestão da qualidade é a preocupação com a melhoria, muita atenção com o cliente. No caso da Canasvieiras isso tem, seja com a prefeitura, com o usuário, com o funcionário.

GGR4 - É sempre buscar a melhoria, sugestões, porque aqui a gente tem meta. Então a gente tá sempre procurando alguma coisa melhor.

A partir do que os grupos relataram sobre a melhoria contínua e a satisfação do cliente, retoma-se o que foi explicitado no item 1.3 deste estudo, sobre a Gestão da qualidade, em que a ISO implementada em uma organização está baseada em princípios do ciclo PDCA (DEMING, 1990; ABNT, 2000; MELO *et al.*, 2008). Neste ciclo tem-se as ações de planejar, executar/fazer, verificar e agir corretivamente em determinadas áreas que necessitam de melhoria.

Com o ciclo PDCA pode-se identificar alguns benefícios que a organização tem e, dentre eles, está uma melhor consistência no desempenho de produtos/serviços e, portanto, níveis mais altos de satisfação de clientes; melhor percepção dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização; e melhor produtividade e eficiência. Tais fatores levam a redução de custos; melhoria da comunicação, aumento da moral e satisfação no trabalho; e vantagem competitiva. Todos estes benefícios foram nominados pelos grupos, em várias das perguntas feitas nas entrevistas, ou seja, há a percepção por parte dos pesquisados da positividade proporcionada pelo princípio da melhoria contínua na organização, levando ao aumento do grau de satisfação, tanto do cliente interno quanto do externo. Isso vem ao encontro do que Campos (1998, p. 7) conceitua como qualidade:

[...] um sistema de gerenciamento empresarial voltado para a satisfação das pessoas; não por extorsão, mas por métodos e técnicas que todos os funcionários devem aprender para o crescimento da empresa. Pessoas nesse caso quer dizer: clientes (mercado consumidor), empregados (mercado de trabalho), acionistas (mercado financeiro) e vizinhos (mercado amplo e sociedade).

Essa definição pode ser percebida na fala de um dos grupos:

GGR6 - Então, todo mundo é igual. É atender bem ao público, dando uma qualidade do transporte. Gestão da qualidade pra mim, eu acho o atendimento né? A qualidade do serviço, higiene, transporte com segurança, atendimento ao cliente, informação por parte do cliente também.

Com base neste relato, percebe-se que os geridos aprendem e/ou aperfeiçoam as questões relativas ao atendimento ao cliente, por meio dos diversos métodos e técnicas que a organização oferece como treinamento e reuniões, por exemplo. Isso pode ser verificado quando o grupo de geridos expõe que a gestão da qualidade é, basicamente, o atendimento ao cliente, além de outros itens como higiene e transporte com segurança. Porém, para que se tenha um gestão da qualidade equilibrada com os anseios dos trabalhadores, Neves (1993, p. 276) por exemplo, propõe uma reflexão, no sentido de que

[...] o trabalho não pode ser compreendido apenas sob a ótica do processo gestor, e a empresa não pode estar desvinculada da sociedade. Pensar uma política de qualidade nas empresas implica pensar na qualidade de vida de seus trabalhadores, no efetivo exercício de seus direitos trabalhistas, consolidando cada vez mais as instituições da sociedade para afirmação do processo democrático na sociedade brasileira.

Diante desta reflexão de Neves (1993), percebe-se que os gestores das organizações, para obterem competitividade no mercado, acabam provocando um aumento da pressão por resultados sobre os funcionários. Afinal, estes devem produzir mais e melhor, dentro de padrões especificados pela direção, embora o discurso da qualidade total enfatize expressões como satisfação, participação e comprometimento de ambas as partes. É importante, então, que a qualidade de vida deva ser preocupação no discurso e na prática dos gestores que buscam a qualidade total para suas organizações (MONACO; GUIMARÃES, 2000).

Guimarães (1995) propõe uma concepção para a qualidade de vida no trabalho,

[...] que inclui a conquista da cidadania por parte

do trabalhador, mantendo uma relação direta e atávica com a democratização industrial, enquanto compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena em todos os níveis decisórios.

Com relação a participação plena em todos os níveis decisórios que Guimarães (1995) propõe, não foi identificado nos discursos dos integrantes dos grupos focais, se as reuniões são para um grupo seletivo de pessoas, ou se, as reuniões são destinadas a todos os envolvidos sem distinção. Talvez possa haver uma pseudoparticipação, ou seja, apenas aqueles que participam das reuniões têm a incumbência de repassar as informações aos demais integrantes do setor. O autor propõe, ainda, que o trabalhador conquiste sua cidadania para que haja democratização no ambiente laboral. Talvez essa conquista da cidadania esteja associada ao que Martinez, Paraguay e Latorre (2004) afirmam sobre a satisfação no trabalho. A satisfação está associada à saúde dos trabalhadores nos seus aspectos “saúde mental” e “capacidade para o trabalho”. Satisfação no trabalho, explicado por esses autores, é um fenômeno complexo e de difícil definição, pois trata-se de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato, podendo afetar a saúde física e mental do trabalhador, bem como interferir em seu comportamento profissional e/ou social.

A partir dos conceitos de Neves (1993), Guimarães (1995), Monaco e Guimarães (2000) e Martinez, Paraguay e Latorre (2004) é possível perceber a estreita relação que a gestão da qualidade possui com a satisfação no trabalho desenvolvido nas organizações. Se pretendeu aqui apenas apresentar sucintamente o assunto sobre a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, porque seria tema para outro estudo, mas apenas trazer alguns elementos para a compreensão do que foi exposto pelos grupos e na própria política da qualidade da organização. É possível, também, perceber a estreita relação entre a satisfação no trabalho e a comunicação. De acordo com o que foi visto no item 1.3.1 sobre a Qualidade em Serviços, a satisfação no trabalho, pressupõe que as pessoas estejam envolvidas com os objetivos, os recursos disponíveis para alcançar os objetivos e que exista um ambiente adequado para a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização, num clima de cordialidade. E que, também, ações sejam

desenvolvidas para que as pessoas sintam-se engajadas com os objetivos organizacionais (PALADINI, 2000).

No próximo item deste estudo, introduz-se a análise da segunda pergunta deste categoria, que trata da aquisição do entendimento que gestores e geridos têm sobre a gestão da qualidade.

3.3.2 Meios utilizados para compreensão da gestão da qualidade

Esta categoria de análise está representada pela segunda pergunta referente ao tema gestão: “De que modo esse entendimento (de gestão da qualidade) foi obtido?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos. Será analisado, portanto, se os gestores e geridos obtiveram e obtém o mesmo entendimento acerca do sistema de gestão da qualidade, implantado em 2001 na organização em estudo, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 25.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Cursos, Palestras e Treinamentos (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1)	<i>Com treinamentos, curso tem integração que sempre é explicado para gente. (GGR5)</i>	<i>O treinamento virou religião, né? O pessoal gostou, não quer mais parar! (GGS1)</i>
Burocratização e procedimentos (GGR1, GGS1, GGS3)	<i>Cada um tem seu procedimento, a gente trabalha em cima do procedimento que têm, que é relacionado ao sistema de gestão da qualidade. (GGR1)</i>	<i>Pode tá em fase experimental, mas depois daquilo ali tem que entrar no procedimento. Eu posso inventar uma coisa hoje, se deu certo, tem que ir pro procedimento. (GGS3)</i>
Interação e envolvimento (GGR2, GGS1, GGS2)	<i>Com o passar do tempo interagindo com as atividades. Então, o conhecimento teve vários cursos que eles deram, quando a gente entra na Empresa a gente tem o curso que mostra tudo isso que é feito. (GGR2)</i>	<i>Na verdade, ninguém correu atrás pra conseguir o certificado, ele veio naturalmente do envolvimento das pessoas no processo. (GGS1)</i>

Continua...

Continuação...

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Reuniões (GGR1, GGR3)	<i>Todo o sistema de gestão da qualidade e que funciona em reuniões mensais. (GGR1)</i>	
SIC (GGR1, GGS1)	<i>Está acessível no SIC também, nas reuniões [...]. (GGR1)</i>	<i>A nota fiscal, por exemplo, passava na mão de 14 pessoas diferentes, [...]. Agora você cadastra no SIC e o SIC faz. (GGS1)</i>

QUADRO 25 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a aquisição do entendimento de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 25, pode-se verificar que as subcategorias advindas das falas dos grupos focais sobre como obtiveram e obtém o entendimento sobre a gestão da qualidade, foram: cursos, palestras e treinamentos (9 grupos); burocratização e procedimentos (3 grupos); interação e envolvimento (3 grupos); reuniões e SIC (2 grupos). Apareceram, ainda, na tabulação dos dados e que não foram colocados no Quadro 25, as seguintes subcategorias nominadas por apenas um grupo focal, quais sejam: auditoria interna; comunicação escrita via mural; e cultura da Empresa.

Com relação a subcategoria mais nominadas pelos grupos “cursos, palestras e treinamentos” é importante retomar o conceito de Las Casas (2008), onde o autor expõe ser esta uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade, pois a qualidade da prestação dos serviços está alicerçada no desempenho humano, ou seja, os gestores da organização preocupam-se com a qualidade dos serviços prestados e investem em treinamentos, reuniões e cursos, para que seus geridos possam executar um serviço com qualidade, conforme relatos feitos.

Quanto à burocratização e procedimentos, outra subcategoria apontada pelos grupos, foi o processo de qualidade total é continuamente revisto por meio do Manual da Qualidade, é importante destacar que os procedimentos são analisados periodicamente, por meio de auditorias, tanto internas como externas. Segundo o ciclo PDCA, visto no item 1.3 Gestão da Qualidade, primeiro se identifica o problema e se propõe um plano de ação. Depois há a execução. Por último, faz-se a verificação para apurar possíveis melhorias e/ou piores na execução das tarefas. Essa verificação pressupõe uma posterior padronização, se

for detectado melhoria na execução das tarefas. Feita a padronização, um novo *procedimento* é incorporado ao Manual da Qualidade. Para tanto, cada um dos procedimentos constantes nesse documento, corresponde a um conjunto de ações que devem ser seguidas, para que se atinja o grau de qualidade pretendido, conforme as falas dos grupos,

GGR1 – A gente o tempo todo tá ouvindo falar do sistema de gestão da qualidade, associando às nossas ações no dia-a-dia. Cada um tem seu procedimento, a gente trabalha em cima do procedimento que têm e que é relacionado ao sistema de gestão da qualidade.

GGS1 - O treinamento virou religião, né? O pessoal gostou, não quer mais parar! O entendimento é que todo mundo se envolveu. Não foi uma coisa assim... tu vai fazer, mas eu não! Não tenho nada a ver com isso! Não! Todo mundo se envolveu, desde a faxina até... todo mundo quis fazer parte.

Da mesma forma que o entendimento é obtido por cursos, palestras e treinamentos, esses mesmos entendimentos também são obtidos por meio do envolvimento e da interação entre os gestores e geridos no cotidiano das atividades laborais. Esses trabalhadores compartilham o entendimento obtido e adquirem novos conhecimentos, tentando melhorar a cada dia suas funções. Introduzem inovações e melhorias de que necessitam para facilitar o trabalho a ser desenvolvido.

O envolvimento pelas pessoas e o compartilhamento das informações, nas organizações, depende de três pré-requisitos básicos, segundo Paladini (2000), quais sejam: os objetivos a serem alcançados; os recursos disponibilizados para viabilizar as ações; e um ambiente adequado para a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização, num clima de cordialidade. Estes pré-requisitos ficam claros quando se observa a fala do grupo de gestores, a seguir, em que o envolvimento das pessoas, com relação ao processo de gestão da qualidade, se dá de forma natural. Os geridos, por sua vez, entendem o processo, a partir da entrada na organização e da interação com os demais trabalhadores no desempenho diário das funções, como pode ser visto a seguir.

GGS1 - A Canasvieiras não tem estampado na

parede, o certificado da ISO 9001, porque geralmente, você chega na Empresa e tem uma placa dizendo “somos certificados pela ISO 9001”. Esse foi o enfoque que a gente deu desde o início, eu não quero ele na parede, eu quero na aplicação. Na verdade, ninguém correu atrás pra conseguir o certificado, ele veio naturalmente do envolvimento das pessoas no processo.

GGR2 - Com o passar do tempo interagindo com as atividades. Então o conhecimento, teve vários cursos que eles deram, quando a gente entra na Empresa a gente tem o curso que mostra tudo isso que é feito. Então eu acho que é mais com o passar do tempo, a experiência de um com outro.

Além da interação e do envolvimento das pessoas, os gestores da organização fazem reuniões periodicamente. Com relação a este tipo de canal de comunicação utilizado pela organização, Torquato (2004) propõe que elas devem ter curta duração e possuir clareza nos objetivos. Do contrário, tornam-se cansativas se forem muito longas e com falta de clareza e de objetivos, acaba ocasionando exposições fracas que deixam as pessoas pouco motivadas. Percebe-se, então, que as reuniões efetuadas na organização possuem objetivos claros e ajudam no processo de entendimento dos objetivos e execução das tarefas. Quando há uma irregularidade qualquer, em que é necessário rever alguns procedimentos ou mesmo, rever o que está sendo feito e que está ocasionando queda da produtividade e qualidade de serviços, são colocados gráficos com os índices nos murais. Estes índices são representados por “carinhas” vermelhas, amarelas ou verdes. As carinhas marcadas com a cor vermelha merecem atenção redobrada por parte dos trabalhadores e, conseqüentemente, são marcadas reuniões para solucionar o problema, como pode ser verificado na fala do grupo a seguir.

GGR3 - No mural tem os índices e as estatísticas, quando passa, pra cima e têm umas carinhas ali, amarela, outros vermelhas, outras verdes. Quando tá verde, tá bem. Mas quando vai pro amarelinho, já começa a marcar reunião para ver o que tá acontecendo, onde tá errando.

Além das reuniões, os grupos também nominaram o SIC. Como

já dito anteriormente, o SIC (Anexos 8 e 9) é um controle interno para verificação dos itens propostos para análise na gestão e que são auferidos periodicamente.

Apareceram, ainda, subcategorias nominadas por apenas um grupo focal, quais sejam: auditoria interna; comunicação escrita via mural; e a própria cultura da organização. A partir destes itens, pode-se perceber que os gestores da organização estão envolvidos com o processo de gestão da qualidade, pois a cultura da organização reflete que todos estão envolvidos com o processo. De acordo com Silva e Zanelli (2004), a cultura organizacional é o conjunto dos hábitos, crenças e valores estabelecidos por meio de normas, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ou seja, referem-se à institucionalização do pensar e do agir destes membros. Isso pode ser verificado na fala de um dos grupos, conforme relato ilustrativo que segue:

GGs2 - Primeiramente pela cultura da Empresa. Ela trata a gestão da qualidade como primordial. É difícil você encontrar Empresa que trate a ISO do jeito que a Canasvieiras trata. Muito forte mesmo!

É possível perceber que os gestores da organização disponibilizam vários recursos aos geridos para o entendimento do processo de gestão da qualidade, bem como, todos tem acesso fácil às normas e procedimentos, sejam eles escritos ou por meio do contato direto com os outros geridos e gestores para dirimir dúvidas sobre o processo de melhoria contínua.

A seguir, a próxima subcategoria de análise, refere-se ao entendimento de como a gestão da qualidade é compartilhada entre os gestores e geridos da organização em estudo.

3.3.3 Compartilhamento do entendimento de gestão da qualidade

A categoria “compartilhamento do entendimento de gestão da qualidade” está representada pela terceira pergunta referente ao tema gestão: “Vocês conversam sobre este tipo de entendimento com os colegas/funcionários? Caso positivo, de que maneira? Se não, por quê?”. A pergunta para os geridos teve a substituição do termo

“colegas/funcionários” para “colegas e superiores”, no sentido de contemplar o fluxo ascendente, descendente, diagonal e lateral. Assim, será analisado se os gestores e geridos trocam informações sobre o entendimento acerca do sistema de gestão da qualidade, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 26.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Interação (GGR2, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS3)	<i>Sempre a gente conversa, a gente procura olhar todos os meses os indicadores da qualidade. (GGR5)</i>	<i>Por exemplo, ele, tudo que tu precisar ele tá pronto pra te explicar, pra dar apoio e explicar como que é. (GGS3)</i>
Gráficos / Procedimentos (GGR1, GGR5, GGS2)	<i>Hoje é passado assim: os objetivos da qualidade, a questão dos indicadores, os gráficos estão disponíveis pelos murais. (GGR1)</i>	<i>Pessoas que são subordinadas a nós, eles... não é só nós que ficamos olhando o gráfico, eles também, eles... os indicadores, [...]. (GGS2)</i>
Código de Ética (GGR3, GGR6)	<i>A gente tem os livros, a Empresa fornece os livros, tem o manual de ética. É só ler, tem tudo que a Empresa quer, o que a Empresa precisa. (GGR3)</i>	

QUADRO 26 – Subcategorias de análise e interpretação sobre o compartilhamento do entendimento de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 26, pode-se verificar que as subcategorias identificadas foram: interação (7 grupos); gráficos e procedimentos (3 grupos); e código de ética (2 grupos). Apareceram, ainda, na tabulação dos dados e que não foram colocados no Quadro 26, as seguintes subcategorias nominadas por apenas um grupo focal, quais sejam: reuniões; execução das tarefas no dia-a-dia; e horário de trabalho reduzido.

A subcategoria com maior número foi a interação entre os gestores e geridos da organização. Com relação a este item, pode-se retomar os conceitos vistos no referencial teórico com Bowditch e Bueno (1992), Schuler (2004) e Dubrin (2006). Tais autores mostram problemas que ocorrem nas organizações se a percepção das pessoas for diferente do objetivo inicial. No referencial teórico desta pesquisa foi

possível identificar que os estudos referentes à percepção da comunicação nas organizações, a partir da interação humana, ainda carecem de pesquisas que demonstrem a necessidade de se entender este processo tão complexo. Buscou-se, então, Wels (2005), que argumenta que os gestores das organizações que pretendem ou já possuem a certificação de programa de qualidade, necessitam pensar e planejar a comunicação interna. Para a autora, “por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de idéias [sic] e o sentimento de participação” (WELS, 2005, p. 84).

Embora na organização pesquisada não tenha sido feita uma auditoria em comunicação, conforme relato oral da direção, as melhorias em comunicação foram adquiridas por meio das auditorias da ISO e de algumas sugestões do auditor externo, quando das auditorias efetuadas. Seria importante a realização de uma auditoria em comunicação, que de acordo com Varona (1994), as auditorias classificam-se em: funcionalista (vê a organização como máquina); funcionalista contemporânea (adota uma visão mais dinâmica da organização e do papel da comunicação organizacional); interpretativa (percebe a organização como cultura – com o significado das ações e da produção comunicacional); e crítica (em que investiga como as práticas de comunicação são distorcidas para servirem de interesse a quem detém o poder). Onde, a partir da identificação do tipo de gestão, pode-se propor ações de melhoria.

Como os gestores da organização em estudo possuem características que possibilitam aos geridos acesso rápido para dirimir suas dúvidas e problemas, sugere-se uma auditoria do tipo interpretativa. Conforme Varona (1994), esta constitui-se em uma perspectiva investigativa para descobrir, entender e promover a inovação em processos e sistemas sociais e organizacionais.

Para Bueno (2005), “a auditoria de comunicação deve ser fazer parte do planejamento da comunicação interna e ser permanente”, isto representa dizer que a comunicação interna deve ser sistematicamente planejada e auditada.

Com relação a segunda subcategoria mais expressa pelos grupos encontra-se os gráficos. Estes ficam afixados nos murais e são feitos mensalmente pelo escritório da qualidade (ESQUA). Outro item apontado por apenas um dos grupos focais é a mudança nos procedimentos constantes do Manual da Qualidade da organização, que são elaboradas pelo ESQUA, em razão das não-conformidades encontradas nas auditorias interna e externa.

Os procedimentos adotados na ISO 9001:2000 compõem o Manual da Qualidade que é revisado uma vez por ano, quando das auditorias internas e finaliza com a auditoria externa. Os procedimentos, conforme pode ser visto no Anexo 10, possuem um código, o título do procedimento, quantas vezes houve revisão no procedimento desde a implantação da gestão da qualidade, a data da última atualização e os setores que possuem o Manual da Qualidade para consulta. Para se ter uma visão de como são esses procedimentos, colocou-se o procedimento sistêmico “PS004 - Ações Corretivas e Preventivas” como exemplo no Anexo 11. De acordo com este procedimento, a cada não-conformidade detectada na organização, deve-se fazer uma investigação utilizando algumas ferramentas de suporte como o *brainstorming*, *benchmarking* e diagrama de causa/efeito dentre outras, para detecção dos problemas e propor ações corretivas. Em prazo determinado, o ESQUA deverá verificar a efetividade da ação corretiva planejada.

A partir destas constatações dentre outras, pois para cada função dentro da organização existe um procedimento, é possível perceber que todos os procedimentos ficam sob a responsabilidade do ESQUA, que prepara a composição dos gráficos que são afixados nos murais, para o acompanhamento do processo de qualidade pelos gestores e geridos, conforme Figura 15, a seguir.



FIGURA 15 – Mural de indicadores de gestão da qualidade – ESQUA

Além dos gráficos e procedimentos elencados pelos grupos

focais, conforme visto anteriormente, dois grupos citaram o código de ética como elemento disciplinador e como documento mestre de consulta. Este documento é destinado apenas para os motoristas e cobradores. Estas duas categorias possuem o maior número de trabalhadores da organização. O Código de Ética Profissional (CEP) compõe o Manual da Qualidade, é um resumo da Lei nº 034/99, do Município de Florianópolis, que dispõe sobre o sistema de transporte coletivo de passageiros no município de Florianópolis e dá outras providências. Assim, para que a certificação da ISO seja mantida, é condição que o CEP seja cobrado dos geridos. Mas, essa cobrança em demasia, como na fala de GGR5 “*se a gente fizer tudo que está no código de ética, a gente vira um robo*”, pode gerar desconforto nos geridos, bem como, afetar psicologicamente o indivíduo no ambiente laboral. É possível realizar um acompanhamento psicológico em pequenos grupos, com a finalidade de que os mesmos entendam que não se trata de punição, e sim, de manter a qualidade nos serviços.

Além das subcategorias elencadas acima, ainda apareceram na fala de apenas um grupo, as seguintes subcategorias: reuniões; execução das tarefas no dia-a-dia; e horário de trabalho reduzido.

Como já mencionado anteriormente, as reuniões devem ter curta duração e possuir clareza nos objetivos (TORQUATO, 2004). Quanto à execução das tarefas no dia-a-dia, fica implícita a utilização dos procedimentos, já que em quase todas as funções, excetuando o setor financeiro e contábil, são exigidas a eficiência na execução das atividades laborais. Com relação ao grupo focal que disse não possuir espaço para conversar em virtude do horário reduzido, trabalham apenas três horas e trinta e cinco minutos, conforme pode ser visto na fala, “*GGR 3 - É bem difícil! Porque o nosso horário é curto e não tem tempo para sentar e conversar*”. É possível, então, identificar que apenas esse grupo não visualiza a questão de interação imediata no ambiente laboral. Esse horário é realizado a partir das cinco horas da manhã até às oito e meia, horário em que são substituídos por outros geridos na condução da catraca eletrônica.

Em geral, é possível perceber que todos os gestores e geridos entrevistados possuem espaço na organização para conversarem sobre a execução das atividades descritas no Manual da Qualidade com os colegas e superiores. A partir desta constatação, a preocupação desta pesquisadora é a de verificar como os trabalhadores compreendem o sistema de gestão da qualidade, que será descrita, analisada e interpretada no item a seguir.

3.3.4 Compreensão do sistema de gestão da qualidade

A categoria de análise “compreensão do sistema de gestão da qualidade” está representada pela quarta pergunta referente ao tema gestão: “Vocês compreendem o sistema de gestão da qualidade da Empresa? Justifique sua resposta”. A pergunta para os gestores teve a substituição do termo “vocês” para “os funcionários”, no sentido de contemplar a compreensão que os gestores possuem acerca do que os geridos compreendem sobre o sistema de gestão. Assim, será analisado se os gestores e geridos possuem entendimento acerca do sistema de gestão da qualidade, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 27.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Sim (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Sim! A gente utiliza o sistema que faz parte da ISO, todo dia e o dia inteiro. É a melhoria contínua, todo ano tem que melhorar. (GGR7)</i>	<i>Sim, compreendem! Nós vimos isso na auditoria. (GGS1)</i>
Não (GGS3)		<i>Alguns sim! Alguns entendem. É assim, na verdade, o livro da qualidade era pra tá com as páginas gastas, né? A gente tá sempre olhando. [...]. Ah... vai ter uma auditoria, aí vai todo mundo correndo pra ver. (GGS3)</i>

QUADRO 27 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a compreensão do sistema de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 27, pode-se verificar que as subcategorias de análise advindas das falas dos grupos focais foram unânimes sobre a compreensão do sistema de gestão da qualidade, como pode ser visto nas falas ilustrativas dos grupos de gestores a seguir:

GGS1 - Sim, compreendem! Nós vimos isso na auditoria. Você pergunta, eles sabem explicar. Sabem explicar os gráficos, eles estão entrosados com a gestão da qualidade. Tá embutido em cada

um. É o dia-a-dia deles, né?

GGS2 - Primeiramente pela cultura da Empresa. Ela trata a gestão da qualidade como primordial. É difícil você encontrar Empresa que trate a ISO do jeito que a Canasvieiras trata. Muito forte mesmo! Também pela forma como eles implantaram esse procedimento, né? São bem dedicados a ele, né? Não é uma coisa forçada, não! Qualquer atividade, tudo que tá escrito ali, tem a participação, eu tive a liberdade de colocar o meu ponto de vista, o que eu achava que ficava melhor de fazer. Foi conversado, discutido e decidido. Eles ouvem e isso é uma coisa a mais!

De acordo com os grupos de gestores GGS1 e GGS2, a compreensão está muito clara. Ainda na percepção destes grupos, os geridos entendem todo o processo, inclusive alegam que todas as atividades que compõem os procedimentos foram realizados com a participação de todos os envolvidos no processo. Porém, o grupo de gestores GGS3, exhibe uma preocupação com relação ao manual que fica guardado na gaveta das instalações da organização e que somente é lembrado quando existem as auditorias, tanto interna quanto externa, conforme segue:

GGS3 - É uma coisa, que na verdade, ele fica meio guardado. Aquilo ali é uma coisa que não pode tá na gaveta. Tem que tá em cima de uma mesa, pra sempre tá olhando. Ah... vai ter uma auditoria, aí vai todo mundo correndo pra ver.

Os grupos de geridos, por unanimidade, possuem a compreensão do sistema de gestão da qualidade como pode ser visto nas falas a seguir:

GGR1 - A gente tem no dia-a-dia, isso já tá inserido. É de fácil acesso. Todo o sistema de gestão da qualidade e que funciona em reuniões mensais. A comunicação do pessoal que participa das reuniões com os funcionários é bem aberta. Acho que é mais pelo dia-a-dia mesmo, pelo acesso aos gráficos, pelo acesso às informações, porque no dia-a-dia trabalhar com toda essa

melhoria contínua a gente entende que é assim.

GGR6 - Sim, entendem. A gente conversa sobre tudo, eu acho! Sobre as normas e a melhoria acho que não é uma prioridade! Às vezes o motorista repassa alguma informação, eles repassam as regras. Eu acho que acaba sendo uma coisa tão natural, que a gente acaba seguindo e nem se dá conta!

GGR8 - Pelo manual da qualidade que tem ali embaixo na oficina e na guarita do fiscal.

O manual da qualidade e as interações diárias no ambiente laboral favorecem o repasse e o aperfeiçoamento do que os geridos entendem sobre o processo de gestão. Além, de existir um ambiente propício ao diálogo, que segundo Wels (2005), ao ocorrer à troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de ideias e o sentimento de participação, fazem com que as pessoas sintam-se pertencentes ao sistema.

Como visto, a compreensão sobre o sistema de gestão da qualidade é bem presente no dia-a-dia da organização. A partir disto, é importante verificar se além da compreensão sobre o sistema de gestão, os trabalhadores conversam informalmente sobre ele, no desempenho de suas funções diárias. Esta categoria será descrita, analisada e interpretada no próximo item deste capítulo.

3.3.5 Comunicação informal sobre o sistema de gestão da qualidade

A categoria “comunicação informal sobre o sistema de gestão da qualidade” está representada pela quinta pergunta referente ao tema gestão: “No seu local de trabalho, as pessoas conversam informalmente sobre a gestão da qualidade? Podem citar exemplos?”. A pergunta para os dois grupos foi a mesma, e teve a intenção de compreender se os gestores e geridos conversam livremente sobre o sistema de gestão, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 28.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Comunicação formal (GGR2, GGS2, GGS3)	<i>No nosso setor conversamos bastante, por haver várias não conformidades, então a gente tem que conversar. (GGR2)</i>	<i>Nós temos a nossa reunião mensal, além de toda hora tá um conversando com o outro. (GGS2)</i>
Ações no dia-a-dia (GGR1)	<i>A gente o tempo todo tá ouvindo falar do sistema de gestão da qualidade, associando às nossas ações no dia-a-dia. (GGR1)</i>	
Falta de tempo (GGR3)		<i>É bem difícil! Porque o nosso horário é curto e não tem tempo para sentar e conversar. (GGR3)</i>

QUADRO 28 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a comunicação informal do sistema de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 28, pode-se verificar que as subcategorias de análise advindas das falas dos grupos focais foram: conversam informalmente (5 grupos); associaram a comunicação formal (3 grupos); ações desenvolvidas no dia-a-dia organizacional (um grupo); e falta de tempo (um grupo).

Com relação a conversa informal no local de trabalho, cinco grupos afirmaram que há, durante o expediente corporativo, diálogo. De acordo com Kopf e Hortale (2008), visto anteriormente, a qualidade está no desenvolvimento de habilidades para a interação e reflexão coletiva, possibilitando o diálogo, o qual é exigência para o entendimento intersubjetivo. Assim também, pode-se fazer uma aproximação com os conceitos vistos no referencial teórico em Wagner III e Hollenbeck (1999), Torquato (2004), Casali (2006) e Barichello *et al.* (2008), que apreendem a comunicação como fator preponderante para a interação entre as pessoas.

Entretanto, é curioso verificar que três grupos associaram a comunicação informal, o diálogo, com a comunicação formal desenvolvida na organização. Talvez esta percepção esteja atrelada ao fato de as pessoas nos grupos serem gestores e geridos da área administrativa.

Na sequência dos depoimentos, um grupo nominou que as ações desenvolvidas no dia-a-dia organizacional levam a interação entre os

trabalhadores, por haver necessidade de associarem o que está no Manual da Qualidade com a tarefa que realizam. Outro grupo, por exemplo, mencionou a falta de tempo para conversar. Neste item da análise, percebe-se que as ações desenvolvidas no cotidiano dos membros da organização estão extremamente relacionadas as atividades que exercem, fato que pode ser corroborado com o trecho de fala apresentado no Quadro 28, onde afirmam que ouvem falar durante o tempo em que desempenham suas funções sobre o sistema de gestão da qualidade, em que cada um possui um procedimento a ser executado. Já o grupo que alegou falta de tempo para conversar com os colegas no trabalho, reporta-se ao fato de trabalharem apenas 3hs35min por dia. São os geridos que chegam na organização às 5hs15min e trabalham até as 8hs30min, com um intervalo de 15 min para lanche. Estes permanecem pouco tempo no local de trabalho e não possuem espaço para conversar, o que faz perceberem uma ausência de tempo para conversar sobre o sistema de gestão da qualidade.

A partir da análise sobre a comunicação informal no ambiente laboral, é possível perceber que o diálogo é bem presente no dia-a-dia da organização, excetuando o grupo que trabalha menos de seis horas diárias. A partir disto, a pesquisadora tenta compreender como os trabalhadores possuem acesso as informações sobre a ISO 9001:2000, foco de descrição, análise e interpretação do item a ser estudado a seguir.

3.3.6 Acesso às informações sobre a ISO 9001:2000

A categoria de análise “acesso as informações sobre a ISO 9001:2000” está representada pela sexta pergunta referente ao tema gestão: “Como você caracteriza seu acesso as informações sobre a ISO para fazer o seu trabalho no dia-a-dia? Você pode descrevê-las?”. A pergunta para os dois grupos foi a mesma, e teve a intenção de compreender se os gestores e geridos obtém acesso fácil as informações sobre a ISO 9001:2000. Estas informações podem colaborar para o desempenho das funções. As subcategorias advindas das sínteses das verbalizações dos grupos, estão representadas no Quadro 29.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Reuniões (GGR1, GGR2, GGR4, GGR7, GGS2)	<i>Todo o sistema de gestão da qualidade e que funciona em reuniões mensais. (GGR1)</i>	<i>Pelas reuniões que a gente tem mensal e semanal. (GGS2)</i>
Manual da qualidade (GGR5, GGR8, GGS3)	<i>Toda a bilhetagem tem o manual da qualidade com todos os procedimentos, aí é fácil, é só ler. (GGR5)</i>	<i>A gente tem o manual da qualidade no terminal, ou seja, é fácil o acesso. (GGS3)</i>
Indicadores da qualidade (GGR1)	<i>Pelos indicadores da qualidade, os gráficos nos murais. (GGR1)</i>	
Mural (GGR3)	<i>Para nós a melhor forma de comunicação é o mural, não existe melhor! (GGR3)</i>	
Procedimentos (GGR5)	<i>Nós temos o código de ética, lá tem todos os procedimentos. (GGR5)</i>	
Reclamação do cliente (GGS1)		<i>Também tem a reclamação do cliente, de tantas em tantas reclamações, o SIC gera um relatório de não-conformidade. (GGS1)</i>

QUADRO 29 – Subcategorias de análise e interpretação sobre o acesso às informações sobre a ISO

De acordo com o Quadro 29, pode-se verificar que as subcategorias de análise advindas das falas dos grupos focais foram: reuniões (5 grupos); manual da qualidade (3 grupos); indicadores da qualidade (um grupo); mural (um grupo); procedimentos (um grupo); reclamação do cliente (um grupo).

Como comentado anteriormente, o ponto forte da organização em estudo são as reuniões que mantêm com os geridos periodicamente. Este procedimento, de acordo com o que foi visto na revisão de literatura com Torquato (2004), pode gerar alguns problemas, no caso de serem muitas longas e não objetivas. No caso em estudo, as reuniões efetuadas na organização possuem objetivos claros e ajudam no processo de entendimento dos objetivos e execução das tarefas. Quando há uma irregularidade qualquer, os gestores propõem reuniões para que sejam verificados os problemas por todos os envolvidos e tomadas às decisões para a melhoria nos procedimentos.

Outra subcategoria nominada por três grupos foi o Manual da Qualidade. Este, por sua vez, foi estudado no item 1.3 Gestão da

Qualidade, em que os gestores identificam um problema e propõem um plano de ação para melhoria, visando posterior padronização. Este novo procedimento é incorporado ao Manual da Qualidade, que fica exposto em lugares estratégicos para consulta pelos membros da organização, em caso de dúvidas em determinada ação a ser desenvolvida. Percebe-se, então, que o acesso as informações sobre a Gestão da Qualidade ISO é facilitada por algumas estratégias como reuniões, exposição dos gráficos ou indicadores da qualidade nos murais, bem como, pela reclamação dos clientes.

Há que se chamar a atenção para o fato de apenas um grupo ter nominado as reclamações advindas dos clientes, pois este pode ser considerado um fator importante quando se trabalha em uma organização de prestação de serviços. O modalizador para saber se os serviços executados estão em conformidade é medido, exatamente, pela satisfação do cliente. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000, p. 3), recomenda em sua alínea (b), que é importante aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema de qualidade. Assim, para que o cliente sinta-se satisfeito, é necessário, além de outros fatores, que a comunicação do sistema da qualidade seja privilegiada, para que todos na organização, saibam os procedimentos a serem adotados, entendam a filosofia implícita no sistema de gestão da qualidade, bem como, detenham todas as informações inerentes ao produto ou serviço prestado. Percebe-se, assim, que os gestores da organização em estudo, utilizam todas as ferramentas disponíveis para mobilizar os geridos na correta atuação de suas tarefas, aumentando com isso, o grau de satisfação do cliente, usuário do sistema de transporte urbano.

Por fim, pode-se afirmar que as subcategorias analisadas na seção sobre gestão da qualidade atenderam ao objetivo inicialmente proposto que era o de verificar a percepção dos gestores e geridos sobre o entendimento do sistema de gestão da qualidade e suas implicações nas ações desenvolvidas no cotidiano da organização. O próximo capítulo a ser explorado neste estudo, refere-se a relação da comunicação interna e a gestão da qualidade por meio da ISO 9001:2000.

3.4 A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000

Com o intuito de analisar e interpretar os dados obtidos por meio

da aplicação do instrumento de pesquisa que foi elaborado a partir do referencial teórico, este item objetiva demonstrar os resultados acerca das perguntas sobre a relação entre a comunicação e a gestão da qualidade por meio da Norma ISO 9001:2000.

As categorias de análise a que se refere este tópico estão demonstradas no Quadro 30.

FENÔMENOS	CATEGORIAS
RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidade de expressão sobre a ISO 9001 - valorização das contribuições - avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade - formas de comunicação para esclarecimento da gestão da qualidade - pesquisa de comunicação – principais resultados

QUADRO 30 – Categorias de análise entre comunicação e gestão da qualidade

A seguir, será descrita, analisada e interpretada cada uma das categorias descritas no quadro anterior, quais sejam: oportunidade de expressão sobre a ISO 9001; valorização das contribuições; avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade; formas de comunicação para esclarecimento da gestão da qualidade; e pesquisa de comunicação – principais resultados.

Adotou-se como critério de análise, o maior número de ocorrências nas falas dos grupos focais, embora todos tenham sido categorizados.

Passa-se, então, à análise das categorias elencados no Quadro 30 referenciado anteriormente.

3.4.1 Oportunidade de expressão sobre a ISO 9001:2000

A categoria de análise “oportunidade de expressão sobre a ISO 9001:2000” está representada pela primeira pergunta referente ao tema relação entre comunicação e gestão: “Existe espaço na Empresa para que os funcionários expressem o que pensam sobre a gestão da ISO? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?”. A pergunta foi a mesma para o grupo de gestores e de geridos.

Será analisado, portanto, se os gestores e geridos possuem espaço para expressarem suas opiniões acerca do sistema de gestão da qualidade, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 31.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Sim (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Pega uma folhinha lá e preenche, e manda direto para a diretoria, destinado a quem quiser, expressando o que é que tu precisa. (GGR3)</i> <i>Tem abertura pra... e a direção valoriza todas as contribuições. (GGR4)</i>	<i>Pelas reuniões que a gente tem mensal e semanal, fazer o procedimento que fizeram parte desse processo e a Empresa valoriza a contribuição do funcionário. (GGS2)</i>

QUADRO 31 – Subcategorias de análise e interpretação sobre o espaço para expressar opiniões

De acordo com o Quadro 31, pode-se verificar que os gestores e geridos foram unânimes em apontar que existe espaço na organização para que todos exponham suas dificuldades, sugestões, críticas e contribuam para a melhoria contínua da instituição. De acordo com Zacharias (2004), é importante ter critérios de melhoria, no sentido de reduzir os erros e as reclamações dos clientes. Desta maneira, a ISO 9001, dentre outros benefícios, possibilitou melhorias na comunicação, devido a uma uniformidade no gerenciamento, explicitada em uma Política da Qualidade clara e objetiva. Assim, na organização existe a preocupação em ouvir todos os seguimentos e continuar na busca dessa melhoria na qualidade dos serviços prestados.

O estudo de Pinto *et al.* (2006) teve como conclusão que todos os modelos implantados obtiveram sucesso nos indicadores de desempenho, e as principais causas do insucesso foram à escassez de recursos financeiros para a correta implantação da ISO ou o frágil apoio da direção da organização. Contrário ao estudo feito por Pinto *et al.* (2006), a organização investe recursos financeiros e humanos, bem como, o processo de gestão tem total apoio da direção, facilitando todo o processo, já que possui como base em seu escopo de certificação, a prestação de serviços de transporte coletivo urbano de passageiros. A Política da Qualidade da organização é “buscar a melhoria contínua no transporte, visando à satisfação do cliente de acordo com a legislação

vigente”. Percebe-se, então, que há um empenho dos gestores no sentido de aplicar a política em todos os níveis da organização, como pode ser verificado na fala do grupo a seguir:

GGR5 - Na caixinha de sugestões, né? Tem a pesquisa de satisfação interna, em que eles pegam as nossas opiniões. A auditoria interna eu achei muito boa, legal mesmo! A auditoria interna é para ver se tem alguma não-conformidade e aí eles têm tempo de consertar para a auditoria externa. Eu achei bem interessante a preocupação da Empresa em saber a tua opinião.

GGR1 - Eu acho que... a gente tem um grupo, eu trabalho com um grupo que se chama melhoria contínua. Então, assim, todo o ano a gente faz uma pesquisa de satisfação com os funcionários e desses resultados é gerado um plano de ação. Esse plano de ação, quem retroalimenta são os funcionários através desse grupo. Eu faço um convite bastante amplo, [...] envio cartazes para todos os murais convidando todo mundo. Pra que eles venham aqui, pra que a gente possa discutir os resultados e propor ações simples, do cotidiano mesmo, mas que podem resultar na melhoria da satisfação.

De acordo com o exposto pelos grupos GGR5 e GGR1, pode-se perceber a preocupação dos gestores da organização em uniformizar as informações, coletando as contribuições de todos os envolvidos. O plano de ação desenvolvido para coletar essas informações é retroalimentado pelos próprios funcionários por meio do grupo de melhoria contínua, que se reúne mensalmente e depois leva as preocupações aos gestores para a tomada de decisão.

A partir da análise sobre a oportunidade de expressão no ambiente laboral, é possível perceber que o diálogo é bem presente no dia-a-dia da organização e que as decisões para a melhoria nas tarefas diárias é proporcionada pela ampla divulgação na organização, bem como, pela preocupação em manter a qualidade dos serviços prestados à população. No item a seguir, será analisado se os gestores valorizam as contribuições advindas dos funcionários, já que há espaço para o diálogo.

3.4.2 Valorização das contribuições

A categoria de análise “valorização das contribuições” está representada pela segunda pergunta referente ao tema relação entre comunicação e gestão: “A direção, gestores e fiscais da Empresa valorizam as contribuições dos funcionários? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos na organização.

Será analisado, portanto, se os gestores e geridos valorizam as opiniões acerca do sistema de gestão da qualidade, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 32.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Sim (GGR1, GGR2, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Valorizam sim! Eu já fiz uma sugestão e o supervisor acatou. Geralmente é atendido. E também temos a porta aberta com a direção. (GGR8)</i>	<i>Quem escreve o procedimento e quem faz as alterações e quem corrige é a pessoa! Olha, eu não tô fazendo mais assim! Como é que tu tá fazendo. Ah... eu tô fazendo assim, assim. Aí pega e faz a alteração. (GGS1)</i>

QUADRO 32 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a valorização das opiniões

De acordo com o que está posto no Quadro 32, pode-se verificar que os gestores e geridos foram unânimes em apontar que existe a valorização das opiniões emitidas pelos gestores da organização. Também afirmaram que suas dificuldades, sugestões e críticas contribuem para a melhoria contínua dos processos de trabalho da Empresa.

As contribuições chegam aos gestores de várias maneiras, como por exemplo, nas auditorias internas, nas reuniões, com o grupo de melhoria contínua, com a caixinha de sugestões, na pesquisa de satisfação feita anualmente, ou oralmente com o supervisor de área. Pode-se perceber que além de privilegiar vários canais de comunicação para a valorização das contribuições, no processo de gestão da qualidade está previsto que todos participem do processo. Essa participação fica evidente na fala de um grupo de gestores:

GGSI - Na verdade, todo procedimento tem o dono do processo, ou seja, todos tem acesso. Quem trabalha é que faz o procedimento junto com o pessoal da ISO. Quem escreve o procedimento e quem faz as alterações e quem corrige é a pessoa! Olha, eu não tô fazendo mais assim! Como é que tu tá fazendo. Ah... eu tô fazendo assim, assim. Aí pega e faz a alteração. Inclusive no rosto do procedimento, tem as alterações. Inclusive nessa auditoria interna, teve um caso de alterar o procedimento, porque aquilo que ele tava fazendo, ele não tava mais fazendo daquele jeito. Então, vamos ter que alterar, porque dessa forma é melhor.

Percebe-se que todo procedimento existente na Empresa precisa ser revisto periodicamente, haja vista que a pessoa que trabalha em determinado setor, deve executar o trabalho exatamente como está descrito no procedimento que está no manual da qualidade. Desta maneira, a valorização das opiniões são imprescindíveis ao bom andamento das atividades, ou seja, é importante que todos os envolvidos na organização estejam vinculados ao processo de melhoria contínua, contribuindo com suas opiniões, críticas e sugestões, para facilitar as atividades desenvolvidas.

A partir da análise sobre a valorização das opiniões no ambiente laboral, é possível perceber que o diálogo é bem presente no dia-a-dia da organização. Além disso, as decisões para a melhoria nas tarefas diárias são proporcionadas pelo envolvimento de todos os funcionários da organização, bem como, pela preocupação em manter a qualidade nos serviços prestados à população. No item a seguir, será descrito, analisado e interpretado como os gestores e geridos avaliam o processo de comunicação no sistema de gestão da qualidade.

3.4.3 Avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade

A categoria “avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade” está representada pela terceira pergunta referente ao tema relação entre comunicação e gestão: “Como vocês avaliam a comunicação do sistema de gestão da qualidade existente na Empresa?”

Podem citar exemplos?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos na organização.

Será analisado, portanto, se os gestores e geridos possuem a mesma opinião com relação aos tipos e canais de comunicação que os gestores da organização adotam, acerca do sistema de gestão da qualidade, por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações dos grupos, conforme Quadro 33.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Bom (GGR1, GGR3, GGR4, GGR5, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>Eu acho bom! Tem como a gente ver nos murais. É muito fácil de entender. Os gráficos são bem explicativos. (GGR6)</i>	<i>Na parte interna está muito bem. Acredito que a comunicação nossa, ela é eficiente, a começar primeiro pelos murais [...]. (GGS1)</i>
Ruim (GGR2)	<i>O que eu vejo da gestão da qualidade é o seguinte: quem interage é quem tem procedimento, que faz parte da comissão, os demais não chega informação. (GGR2)</i>	

QUADRO 33 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a avaliação da comunicação do sistema de gestão da qualidade

De acordo com o Quadro 33, pode-se verificar que os gestores e geridos não foram unânimes quanto a avaliação da comunicação no sistema de gestão da qualidade, pois um grupo afirmou que as informações não são acessíveis para aqueles funcionários que não possuem procedimentos descritos no manual da qualidade.

Há que se considerar que dois setores não são auditados na organização, o setor de contabilidade e o setor financeiro. Alguns dos integrantes do grupo GGS2 faziam parte desses dois setores na organização. Desta maneira, os procedimentos revistos pela Escritório da Qualidade (ESQUA) são divulgados na organização. Porém, algumas mudanças em alguns procedimentos podem interferir na execução do trabalho desenvolvido nestes setores. Conforme informação repassada pelo grupo GGR2, a seguir, essas informações deveriam ser divulgadas em todos os âmbitos, mesmo para aqueles que não possuem procedimentos específicos.

GGR2 - Pô! Mas a gente não vai parar o que tá fazendo e ler procedimento por procedimento, não é da minha área, então muitas vezes a gente não tem nem o por quê ler o procedimento. Mas às vezes uma pequena coisinha interfere no que eu faço. Então essa comunicação, muitas vezes, não chega. Só que como é que o meu procedimento vai saber que o procedimento tal faz alguma coisa, entendeu? Falta essa interação.

Nesse contexto, é possível perceber algumas falhas no fluxo da comunicação ascendente e descendente. Sugere-se, para evitar maiores problemas, que as alterações feitas nos procedimentos devam ser amplamente divulgadas na organização.

Já nos demais grupos foi afirmado que há uma excelente comunicação do sistema de gestão da qualidade, sem problemas para os envolvidos, como pode ser verificado a seguir,

GGR3 - Chega um monte de informação. É como falei: eles fazem um monte de curso, bastante informação em relação a isso, que dá até para a gente perder uma dúzia de palavras no caminho, é muita informação!

GGR8 - Eu acho que os indicadores que estão no mural é bem fácil. No caso, seja ainda o funcionário que não sabe, eles chamam e explicam. Ali é uma maneira de a gente saber como está a Empresa hoje, como tá o trabalho, como tá a qualidade, enfim! Ali no mural tu já tem uma base de como tá a Empresa, o atendimento, o serviço.

As informações são repassadas aos membros da organização de diversas maneiras. São divulgadas por meio dos gráficos e/ou indicadores da qualidade que são afixados nos murais, em lugares estratégicos por onde os funcionários circulam, bem como pela caixinha de sugestões e pelas reuniões e treinamentos.

Percebe-se que há a preocupação por parte dos gestores em disseminar, ao máximo, as informações tabuladas pelos dados obtidos no cotidiano organizacional, valorizando as contribuições e, principalmente, divulgando os procedimentos alterados pelas não-conformidades verificadas. A seguir são apresentadas a análise,

descrição e interpretação sobre as formas de comunicação utilizadas para esclarecimento de dúvidas sobre a gestão da qualidade.

3.4.4 Formas de comunicação para esclarecimento sobre a gestão da qualidade

A categoria de análise “formas de comunicação para esclarecimento sobre a gestão da qualidade” está representada pela quarta pergunta referente ao tema relação entre comunicação e gestão: “As diversas formas de comunicação utilizadas são suficientes para esclarecer sobre a gestão da qualidade?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos na organização.

Será analisado, portanto, se os gestores e geridos entendem que as diversas formas para esclarecer sobre possíveis dúvidas sobre o sistema de gestão da qualidade são suficientes ou se merecem atenção. Esta análise dar-se-á por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações dos grupos, conforme Quadro 34.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Sim (GGR1, GGR2, GGR4, GGR6, GGR7, GGR8, GGS1, GGS2, GGS3)	<i>O sistema de gestão da qualidade tem que tá refletido em todas as práticas, e é por isso que eu acho que isso funciona aqui na Canasvieiras. (GGR1)</i>	<i>Eu acho que sim! A única coisa que eu comentei contigo é que por mais bem redigido que esteja, por mais bem dito que esteja, sempre tem falha! (GGS1)</i>
Não (GGR3, GGR5)	<i>Eles fazem bastante curso, bastante palestra em relação a isso, eles trabalham muito em cima disso. Para mim tá mais do que suficiente. O que chega para a gente é assim: a ISO precisa disso, disso e disso. E a gente tem que trabalhar assim, assim, assim e assim. (GGR3)</i>	

QUADRO 34 – Subcategorias de análise e interpretação sobre as diversas formas de comunicação utilizadas para esclarecer sobre a gestão da qualidade

De acordo com o que está posto no Quadro 34, pode-se verificar que os gestores e geridos não foram unânimes em relação as diversas formas de comunicação utilizadas na organização e que são suficientes para esclarecer sobre a gestão da qualidade. As formas de comunicação já foram analisadas anteriormente, e as mais citadas foram: portas abertas; formulário 48 horas; pesquisa de satisfação; e caixa de sugestões. Em relação as formas de comunicação, um dos grupos afirmou que possuem cursos e palestras, incentivando os membros da organização a trabalharem no sentido de melhorar cada vez mais a qualidade nos serviços oferecidos. Porém, o mesmo grupo salienta que,

GGR3 – O que chega para a gente é assim: a ISO precisa disso, disso e disso. E a gente tem que trabalhar assim, assim, assim e assim. Mas o porquê, a gente não fica sabendo. Sabe o que precisa e o que tem que ser feito, o que tá entre um e outro não é esclarecido, entende?

Como exposto pelo grupo GGR3, as informações chegam para a execução da tarefa, de que maneira e como deve ser realizada, porém, não estão acessíveis as informações de como se chegou a esta resolução, o porquê da mudança no procedimento. Esta lacuna entre o que se faz e o que deve ser feito, pode ser explicado pelos problemas ocorridos na organização, no que se refere as informações não chegarem a todos os trabalhadores, como no caso daqueles que trabalham poucas horas por dia ou àqueles que trabalham em sistema circular. Há que se levar em consideração que algumas mudanças podem estar atreladas a um entendimento equivocado da mensagem por parte gerido/receptor. Geralmente os procedimentos, como visto anteriormente, são discutidos entre aqueles que estão envolvidos no processo. A mudança em um procedimento pode acarretar mudança em outros, mas o porquê dessas ações, nem sempre merecem divulgação, haja vista que a maneira inadequada de trabalhar de um funcionário poderá vir a tona e causar constrangimento entre os funcionários de um mesmo setor ou setores diferentes.

De uma maneira geral, as diversas formas de comunicação utilizadas pelos gestores organizacionais são suficientes para atingir a todos os membros da organização, haja vista que os próprios geridos tem essa percepção, como pode ser percebido na fala expressa de um dos grupos.

GG3 – Eu acho que pra ISO 9001 nós temos até saturado, digamos assim. Acho que precisa vir outra coisa nova! Isso aí tá todo mundo afiado.

Percebe-se, então, que as pessoas possuem compreensão do sistema de gestão da qualidade e que há a utilização de diversas formas de comunicação para atingir esse objetivo. Na sequência deste estudo, passa-se a descrição, análise e interpretação sobre a pesquisa de comunicação realizada na organização.

3.4.5 Pesquisa de comunicação – principais resultados

A categoria “pesquisa de comunicação com seus principais resultados” está representada pela quinta pergunta referente ao tema relação entre comunicação e gestão: “Qual sua percepção sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação. Quais são seus principais resultados? Pode mencioná-los?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos na organização.

Será analisado, portanto, se a pesquisa de satisfação realizada anualmente na organização, já que um dos itens é destinado a comunicação interna (Anexo 7), privilegia questões relativas aos canais utilizados, a tecnologia para transmissão das informações e critérios de seleção, por exemplo. Além disso, pretende-se analisar se os gestores e geridos percebem que algumas ações são realizadas para minimizar problemas encontrados. Esta análise dar-se-á por meio das subcategorias advindas das sínteses das verbalizações, legitimadas pelos grupos, conforme Quadro 35.

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Resultados disponíveis na organização (GGR1, GGR2, GGR7)	<i>A gente tem acesso aos resultados, [...], fica disponibilizado na rede com relatório para consulta, na Intranet. (GGR1)</i>	

Continua...

Continuação...

Subcategorias (Grupos)	Trecho ilustrativo da percepção dos Geridos	Trecho ilustrativo da percepção dos Gestores
Grupo de Melhoria Contínua (GGR4, GGR6, GGR8)	<i>No caso, o que foi mais cobrado na pesquisa eles fazem. Por isso que tem um grupo de melhoria contínua. Eles trabalham em cima dessa pesquisa. (GGR8)</i>	
Item da ISO – Norma a ser cumprida (GGS1)		<i>A pesquisa de satisfação é um item da ISO. As perguntas não estão vinculadas aos procedimentos. Ela diz respeito às diretrizes, e você faz! (GGS1)</i>
Faltam perguntas mais específicas (GGR3)	<i>Tem um campo pra explicação ali, que tu pode especificar o quê que tu tá dizendo. Mas nos sim ou não! [...] Porque se tu assinalar as duas respostas, vai ficar anulada. Então fica complicado falar de um assunto, porque tu não tem muita opção. [...] Tem só cinco linhas, fica complicado! Por isso que eu digo que é uma pesquisa mais geral. (GGR3)</i>	
Não souberam responder (GGR5)	<i>Da pesquisa eu não sei, mais da auditoria interna já tivemos alguns resultados. (GGR5)</i>	

QUADRO 35 – Subcategorias de análise e interpretação sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação

De acordo com o Quadro 35, pode-se verificar que os gestores e geridos não foram unânimes em relação a percepção sobre a pesquisa de comunicação realizada na Empresa por meio da pesquisa de satisfação (Anexo 7). Como pode ser verificado no Quadro 36, os itens pesquisados sobre a comunicação são apenas quatro e as opções de respostas variam entre ótimo, bom, ruim ou péssimo.

Comunicação	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os meios de comunicação com outros setores da Empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A comunicação pelos murais é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O jornal interno da Empresa – INFOCANAS – é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A divulgação das prioridades e dos objetivos da Empresa é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo

QUADRO 36 – Pesquisa de satisfação – item comunicação

Há que se salientar que, para uma pesquisa sobre comunicação interna, muitos outros itens deveriam ser levados em consideração, como alguns vistos nesta pesquisa e muitos outros que poderiam ser levantados por meio de uma auditoria em comunicação. O que se pode perceber é um mero atendimento a um item da ISO, ou seja, é necessário que a organização faça uma pesquisa de satisfação junto aos funcionários. As perguntas feitas não estão vinculadas aos procedimentos de cada setor, são realizadas de uma maneira mais geral, mostrando apenas as formas de comunicação mais utilizadas como os murais e o jornal interno, sem espaço para que os trabalhadores exponham ideias que poderiam melhorar ou aperfeiçoar as formas de comunicação existentes.

Os resultados da pesquisa são disponibilizados nos murais em termos de percentuais atingidos e de acordo com o número de respondentes válidos. Por exemplo, a psicóloga distribui a pesquisa para todos os funcionários da organização, que somavam, quando da realização da pesquisa, em torno de 740 funcionários. Porém, retornaram apenas 320, sendo que, destes formulários devolvidos é que é feito o somatório e divulgado o percentual. Pode-se perceber que os formulários devolvidos não representam 50% do total, o que pode gerar distorções no entendimento do que seja efetivamente um problema a ser corrigido.

Vejamos o relato que segue:

GGR3 – Por isso que eu digo que é uma pesquisa mais geral. Não é específica. E se todos disserem sim, os 20% que estão no meio termo, não serão ouvidos. Eles trabalham em cima de porcentagens, é mais a estatística, para colocar naquele quadrinho da bolinha amarela. É só olhar a satisfação dos funcionários, que tu vai ver a bolinha verde. É como ela falou, 80% tá bom! E

o restante, como diz o popular brasileiro, que se arrombe! Não é 80%! 80% é o que dá na pesquisa! Muita gente vai lá e diz que tá tudo ótimo, porque Deus o livre, vão conhecer minha letra. O resto que se dane! Tem que ver se todo mundo responde! Mas é sim ou é não! Para não se complicar, vai sim! Todos têm que responder, eles entregam de mão em mão. A pesquisa deles é baseado no que foi entregue. Do que eles têm em mãos. Não é uma pesquisa individual, né? Mas seria o exato! Daí teria como ter uma base de tudo que acontece. Porque se eles fizessem aquelas mesmas perguntas diretamente para pessoa, não levava mais do que dez minutos. Tem gente que não responderia a verdade, eu já me sentiria à vontade para responder, falar com a pessoa e explicar o porquê.

Há a questão do que o grupo de geridos GGR3 levantou, sobre a questão de apenas 80% das respostas positivas ser a representatividade e que para não se incomodar os geridos afirmam que a comunicação está ótima, pois podem se complicar. A auditoria de comunicação deve ser efetivada por membros externos a organização, justamente para que não haja medo de represálias e as pessoas sejam sinceras no que concerne as dificuldades encontradas no dia-a-dia.

De acordo com Scroferneker (2009), na modalidades de gestão ou certificação de organizações há a ausência de critérios (indicadores/padrões) que contemplem a comunicação ou que mencionem processos comunicacionais a serem avaliados. Isso permite constatar que as organizações, talvez por falta de conhecimento, continuam ignorando ou negligenciando a relevância da comunicação. Na organização em estudo, as respostas não foram unânimes com relação a pesquisa da comunicação, é importante que os gestores, além de já possuírem o sistema de portas abertas com os geridos para ouvi-los, que construam uma política de planejamento de comunicação, que começa com uma auditoria.

Para Kunsch (2005, p. 238), a auditoria em comunicação “tem como propósito fundamental pesquisar, examinar, avaliar como funciona o sistema de comunicação, do ponto de vista da eficácia e eficiência [...]”. Neste quesito, a pesquisa realizada na organização em estudo não dá conta de pesquisar, examinar e avaliar a comunicação com apenas quatro itens propostos, como visto no Quadro 36. Seria

preciso uma pesquisa em separado sobre comunicação para mensurar se efetivamente a comunicação na organização está de acordo com o propósito de qualificar os funcionários conforme o que especifica a ISO 9001:2000.

Outro fator relevante apontado por Kunsch (2005, p. 238) é que a auditoria em comunicação “visa corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando melhorar seu desempenho”. Corroborando este conceito Bueno (2005, p. 39), ao advertir que a “auditoria de comunicação deve fazer parte do planejamento da comunicação interna e ser permanente” em outras palavras, a comunicação interna deve ser sistemática e constantemente auditada.

O fato de na Empresa os dados serem tabulados a partir dos formulários devolvidos e preenchidos, não quer dizer que sua comunicação seja eficiente e eficaz, apesar de os gestores investirem muito nas informações expostas nos murais, há que se considerar que nem todos os geridos tem o hábito da leitura, o que às vezes, dificulta a disseminação de uma informação, considerada importante.

Outro fator que chama à atenção é o fato dos resultados, conforme exposto no cabeçalho da pesquisa, serem utilizados para construir um plano de ação para o ano seguinte. Fato que não se confirmou, pois o grupo gestor GGS2, responsável pelo plano de ação, foi categórico em afirmar que não foi possível fazer nada. “*GGS2 - E a gente propõe algumas ações, né? Mas esse ano eu vou dizer que eu não fiz nada, precisava fazer uma campanha e eu tava envolvida na licitação, não fiz nada!*” Pode-se perceber que o grupo de gestores, fica envolvido com muitas ações, o que requer o aumento do corpo funcional para que as ações possam ser contempladas, para que não fiquem apenas no papel.

Percebe-se, então, que há a necessidade de maior atenção às respostas colhidas por meio dos formulários, bem como, atenção especial a uma auditoria de comunicação interna, para verificação da real situação da organização. Como este não foi o objetivo desta pesquisa, entende-se que as informações são verificadas junto aos membros das organizações, por ser uma exigência da ISO 9001:2000, mas que essas informações coletadas quanto à comunicação interna não possuem grande importância no dia-a-dia organizacional. Passa-se, então, a verificação da última pergunta feita para os grupos focais, no que concerne as contribuições finais sobre a entrevista.

Esta última pergunta se refere a todas as demais, ou seja, foi solicitado acrescentar alguma coisa a mais esquecida ou que os grupos

pudessem contribuir para além daquilo que foram arguidos. A pergunta foi “Gostariam de falar/acrescentar mais alguma coisa?”. A pergunta foi a mesma para os grupos de gestores e geridos na organização.

Nesta pergunta, apenas dois grupos de geridos expuseram suas contribuições. O grupo de geridos GGR1 que trabalha na parte administrativa da organização, por meio da fala de seus integrantes, relata preocupação com as diferenças de ambiente laboral, já que muitos gestores e geridos não participam das atividades desenvolvidas no prédio administrativo, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

GGR1 – O que me parece assim, uma característica marcante que é peculiar em termos de comunicação, a gente aqui do escritório tem que estar muito atento, primeiro a distância, a gente não está trabalhando todos no mesmo local, e a questão de ambientes de trabalho, e condições de trabalho muito diferentes. Então, nós que somos responsáveis pela divulgação da informação, a gente precisa estar muito atento a essas diferenças de ambiente, de condições de trabalho para adequar essa divulgação de informação, para que todos possam entender como isso interfere no cotidiano de trabalho de cada um, ainda que em funções muito diferentes. Para mim é uma questão bastante delicada, trabalhar em locais diferentes.

O grupo de geridos GGR3, admitiu que deve haver sempre uma atualização dos conhecimentos em virtude da mudança rápida em tecnologia, bem como, preservar a imagem da organização por onde quer que seja, como pode ser visto no depoimento a seguir:

GGR3 – Eu acho que o profissional tem que melhorar a cada dia. Eu já tô quase me aposentando, e eu quero trabalhar um pouco mais, eu pretendo cada vez melhorar. Tem gente que não, que relaxa. Porque cada dia que passa a gente aprende. A gente nunca sabe nada! Cada ano vem ônibus mais moderno, o painel já é diferente. Aqui eles deixam a pessoa preparada mesmo. Eu, no meu caso, não tenho o que reclamar. Se tu sai daqui para outra Empresa, tu

tem mais possibilidade de pegar o trabalho, porque eles sabem que a Empresa, eles trabalham certo! A gente é muito bem informado. Tem muita diferença do que era antes da ISO e depois da ISO. Hoje tá muito melhor! Por causa da ISO, a gente tem que seguir. Ficou melhor! A gente é mais respeitado, a gente sabe o que é o certo do errado, então isso aí, a gente é bem informado no dia-a-dia, que antes não era. Se o funcionário chega e eles desconfiam, eles fazem o bafômetro. Se tiver com uma mínima coisa de álcool, não trabalha nesse dia. Tem que ser zero. Na portaria e no terminal eles fazem. Se não tem a ISO, você trabalha até bêbado. Dependendo da quantidade de álcool e eles mandam até para rua, e com razão. Se tiver alguém num bar uniformizado, e a Empresa descobrir, eles punem, já vai pro gancho, mesmo de folga. Mesmo se for para comprar um refrigerante, não pode! Por exemplo, se pegar um motorista que têm moto, sem capacete, eles punem também. Se tiver uniformizado faz parte da imagem da Empresa. E tudo isso que eles fazem, é aconselhando a pessoa. Vou daqui pro terminal sem capacete? Não dá né?

A lei de trânsito posta pelos órgãos de segurança na esfera municipal, estadual e federal é percebida como devendo ser cumprida na sua totalidade. Isto porque, a Empresa trabalha com vidas humanas e não pode colocá-las em situações de risco. Os demais grupos ou não quiseram acrescentar informações à pesquisa ou comentaram fatos engraçados ocorridos no dia-a-dia de trabalho.

Analisadas, descritas e interpretadas todas as perguntas da entrevista semiestruturada com os grupos focais, propõe-se no próximo capítulo, as considerações finais desta pesquisa que tratou sobre a percepção dos gestores e geridos sobre o processo de comunicação organizacional na gestão da ISO 9001:2000.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais desta dissertação são apresentadas as contribuições da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

4.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Em todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e entre os membros de um grupo, existe um processo formal, bem como informal de comunicação e de transmissão de informação. É o processo de comunicação que permite ao homem estabelecer contatos, exprimir os seus desejos, aprender e partilhar conhecimentos dentre outros. Este sistema ocorre sempre que alguém procura dar a conhecer uma determinada informação e os envia por meio de códigos convencionados por um canal de transmissão para uma segunda ou terceira pessoa. Assim, o sistema de comunicação possui quatro características fundamentais: exige um emissor, uma fonte de informação, utiliza um canal de transmissão, para chegar a um receptor por meio de um código convencionado e por um canal de transmissão.

Para dar conta desse processo, esta pesquisa teve como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as percepções de gestores e geridos sobre o processo de comunicação organizacional na gestão da qualidade por meio da Norma ISO 9001:2000?** A entrevista foi previamente estruturada em três categorias de análise: a primeira sobre a comunicação interna; a segunda sobre a gestão do sistema da qualidade; e a terceira e última, a relação entre comunicação interna e a gestão do sistema da qualidade.

Quanto à primeira categoria de análise, que tratou da comunicação interna na organização, pode-se perceber que predomina o diálogo colaborativo, aumentando a percepção dos trabalhadores e possibilitando mudanças de pontos de vista, já que o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, bem como, um poderoso agente de transformação da vida organizacional. Os gestores trabalham de portas abertas, atendendo a todos os colaboradores sem restrições, propiciando o diálogo e, principalmente, sabendo ouvir. Há também, uma cultura de colaboração, pois as pessoas recebem uma informação e repassam aos demais colegas. A comunicação escrita é privilegiada, por meio dos murais e é percebida como importante para a execução das

tarefas. O fluxo da comunicação é descendente e um de seus objetivos é fazer com que os trabalhadores estejam em sintonia com os valores, a missão e a visão da organização.

Com relação às barreiras de comunicação, percebeu-se que as informações demoram a chegar a um determinado segmento ou local onde se encontram os geridos. Para que a comunicação seja eficiente e eficaz é importante garantir que um conjunto de princípios como clareza, objetividade e os canais utilizados sejam levados em conta para que a qualidade da comunicação seja considerada boa. Assim, a comunicação deve ser: clara; coerente; adequada; oportuna; distribuível; adaptável; e interessante. Para garantir estes princípios, é importante que os constantes ruídos que surgem no processo de comunicação e que afetam a qualidade da mesma sejam dissipados. Os ruídos que surgem podem ocorrer de modo simultâneo ou de uma forma individualizada em todos os momentos do processo de comunicação, que pode estar na fonte da comunicação, no emissor, no *feedback* da comunicação, e no conhecimento, por parte do emissor, que o receptor recebeu a informação.

Com relação à transmissão das informações foi unânime a utilização do mural para que os membros da organização tenham acesso ao que está ocorrendo, porém, deve-se ter cuidados com esta forma de comunicação, pois a mesma poderá ocasionar alguns pontos negativos e que merecem atenção, como: pouco atraentes; e acesso restrito. Porém, percebeu-se que os murais possuem uma certa atratividade no que se refere a organização das informações ali colocadas. As reuniões, cursos e treinamentos são bastante privilegiados, bem como, outros canais também são utilizados e não menos importantes para a comunicação organizacional, como: caixa de sugestões; CI; diário de bordo; formulário 48 horas; escala; treinamento; impresso; código de ética; livro-ata; e rádio-peão. Para este último, é interessante notar que os gestores utilizam pessoas-chaves para repassar as informações quando querem agilidade no processo comunicacional.

Com relação às tecnologias da informação, ficou claro que a organização possui e utiliza apenas para os funcionários que trabalham no prédio administrativo, como o e-mail, Intranet, Internet, SIC e site. No que concerne às épocas de crise, ficou evidente a preocupação dos gestores em repassar as informações de modo mais direto aos funcionários que não estão no prédio administrativo, por meio de reuniões.

Ficou evidente, também, que os geridos gostariam de melhorias no trabalho a ser executado, como por exemplo, trocar o telefone celular

por rádio nos terminais e a utilização de *palm top* substituindo a tradicional prancheta que é preenchida manualmente. Essas duas sugestões são eficientes e eficazes, pois as informações a serem repassadas podem ter maior agilidade e, automaticamente, a sede administrativa as obterá mais rapidamente, ao invés de as acessarem somente ao final do expediente.

Quanto à segunda categoria de análise, sobre o sistema de gestão da qualidade, há um entendimento suficientemente claro de todo o processo, com a padronização dos procedimentos, procurando sempre a melhoria contínua. As auditorias internas ajudam consideravelmente no sentido de trazer benefícios e detectar possíveis falhas na operação das atividades.

A organização possui um Manual da Qualidade que está acessível a todos os envolvidos e investe muito em cursos e treinamentos, para que todos estejam em sintonia com as mudanças, o que possibilita melhorias na comunicação, devido a uma uniformidade no gerenciamento, explicitada em uma Política da Qualidade clara e objetiva. Nota-se, no entanto, no dia-a-dia da organização, um aumento da pressão por resultados sobre os funcionários, pois estes devem produzir mais e melhor, dentro de padrões especificados pela direção, embora o discurso da qualidade total enfatize expressões como satisfação, participação e comprometimento de ambas as partes.

Quanto à burocratização e procedimentos, na organização, é importante destacar que o processo de qualidade total é continuamente revisto por meio do Manual da Qualidade, onde os procedimentos são analisados periodicamente, quando ocorre as auditorias, tanto interna como externa.

É possível perceber que os gestores da organização disponibilizam vários recursos (mural, reuniões, treinamentos, dentre outros) aos geridos, para o entendimento do processo de gestão da qualidade, bem como, todos têm acesso fácil às normas e procedimentos, sejam eles escritos ou por meio do contato direto com os geridos e gestores para dirimir dúvidas sobre o processo de melhoria contínua.

Outra questão que apareceu na pesquisa foi o código de ética como elemento disciplinador e documento mestre de consulta, principalmente para os motoristas e cobradores, pois tal documento é direcionado a apenas essas categorias, que possuem o maior número de funcionários da organização. O Código de Ética Profissional (CEP) é composto pelo Manual da Qualidade e contém um resumo da Lei nº 034/99, do Município de Florianópolis, que dispõe sobre o sistema de

transporte coletivo de passageiros no município de Florianópolis e dá outras providências. Assim, para que a certificação da ISO seja mantida, é condição que o CEP seja cobrado dos geridos, por meio de estratégias como uso do bafômetro, tacógrafo nos veículos e fiscalização.

Entende-se que o CEP, que contém o resumo da Lei nº 034/99, do Município de Florianópolis, é extremamente negativo e punitivo por apresentar muitas vezes a palavra “não” ou “é proibido”. Porém, para que a certificação da ISO seja mantida, é condição que tais regras, de acordo com a legislação, sejam cobradas dos geridos. Mas, essa cobrança em demasia, para que os colaboradores não errem nunca, pode gerar desconforto, bem como, afetar psicologicamente o indivíduo no ambiente laboral, como exemplificado na fala de GGR5 “se a gente fizer tudo que está no código de ética, a gente vira um robô”. Percebe-se, portanto, a importância de a Empresa realizar um acompanhamento psicológico em pequenos grupos, com a finalidade de que os mesmos entendam de que não se trata de punição, e sim, de manter a qualidade nos serviços, bem como, que os preceitos ali expressos são advindos de Lei, e que devem ser seguidos.

Quanto à terceira e última categoria de análise, pode-se perceber que existe oportunidade de expressão sobre a ISO 9001 e que as contribuições são valorizadas. A avaliação e as formas de comunicação do sistema de gestão da qualidade são claros e os gestores investem em cursos e treinamentos para que os membros da organização sintam-se seguros no desempenho das atividades laborais. Porém, a pesquisa sobre comunicação incluída na pesquisa de satisfação, possui poucos itens de análise e merece uma atenção dos gestores, pois apenas os resultados serem disponibilizados não atende os requisitos de melhoria contínua, haja vista, que é interessante realizar uma auditoria de comunicação para perceber, efetivamente, se os resultados estão de acordo com o que aparece na pesquisa de satisfação, realizada anualmente pela organização.

Percebeu-se, também, um maior nível de descontração no trabalho com os geridos do turno noturno, embora os mesmos percebam a necessidade de manter qualidade nos procedimentos a serem executados. Esta descontração pode ser entendida pelo fato de os colaboradores trabalharem no período noturno e não estarem em contato direto com a parte administrativa que atua no período diurno. Sentem-se mais livres, porém, cobram-se mutuamente em relação ao trabalho a ser desenvolvido com a qualidade requerida, pois sabem que se não fizerem corretamente, serão chamados a atenção, em virtude do procedimento que devem realizar.

É importante propor um curso de comunicação para todos os gestores e geridos da organização em estudo, a fim de que todos tenham ciência da importância da comunicação e a quem devem repassar as informações sobre mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, principalmente em se tratando de alteração em procedimentos. É importante que todos os envolvidos com as mudanças nos procedimentos, sejam informados, mesmo aqueles que não utilizem procedimentos, como é o caso do setor financeiro e contábil, por exemplo, em que não há auditoria.

A organização em estudo possui muitos públicos internos e pode demandar, para cada um deles, modelos de comunicação distintos, ou seja, será sempre arriscado imaginar que se pode, com um único veículo ou canal, atingir a todos igualmente. Há, portanto, uma segmentação informativa que deve ser, obrigatoriamente, respeitada (BUENO, 2009).

O jornal, por exemplo, pode ser um instrumento importante para determinados segmentos ou públicos da Empresa, mas, em outras situações, para outros públicos, talvez seja mais adequado valer-se do vídeo-jornal ou do rádio-jornal ou mesmo praticar, com mais frequência, a comunicação interpessoal. Ou seja, deve-se respeitar as especificidades de cada público (BUENO, 2009). O planejamento da comunicação interna deve começar pela identificação dos públicos internos. Quantos (e quem) são os públicos, quais as suas características, e quais os hábitos de comunicação. Essas são questões fundamentais em qualquer planejamento. Apenas depois de um levantamento, será possível imaginar ações, produtos, estratégias, canais que possam dar conta deste processo de interação.

Evidentemente, a comunicação interna deve ter seus objetivos e eles variam de organização para organização em função de sua cultura. Mas uma coisa é comum (ou deveria ser) a toda a comunicação interna: a necessidade de estabelecer um fluxo constante, sistemático e planejado entre todos os públicos. Um fluxo que não tenha apenas uma orientação: a da direção para os funcionários, mas várias. Imaginemos apenas mais duas: dos funcionários para a direção e dos funcionários entre si.

Autores como Berlo (2003), Torquato (2004), Schuler (2004) e Bueno (2009), alegam que a maioria das organizações brasileiras adota ainda um modelo vertical de comunicação interna, aliás vertical e descendente: do topo para a base. Esse modelo, como sabemos, é autoritário e desestimula a participação, mas, para muitas organizações, não se deve perder o controle e expor a organização (e as chefias) aos riscos do *feedback*. As organizações que pensam e agem assim apenas informam, não se comunicam. E há uma diferença enorme (não só

conceitual) entre estes dois modelos. Há que se ressaltar, que na organização pesquisada, embora haja a forma descendente de comunicação, o modelo não parece ser autoritário como apontado pelos autores em questão. Os gestores trabalham de portas abertas, privilegiando o diálogo, o que corrobora para uma aproximação com os geridos, melhorando o desempenho das atividades cotidianas.

A situação ideal, porque afinada com a perspectiva que temos de comunicação estratégica, integrada, participativa, democrática, é a implementação de uma comunicação interna que favoreça a interação, a troca de informações, conhecimentos e experiências. Essa comunicação estratégica não deve ser sufocada pela autoridade, mais interessada em manter a sua posição privilegiada do que em estimular o debate, o que é percebido na organização em estudo.

Como os públicos são distintos, é importante definir veículos ou canais distintos. Ao invés de uma única revista, colorida, cara, com tiragem elevada, deve-se imaginar veículos adequados a cada público. Quanto mais complexa for a estrutura interna de uma organização, maior a necessidade de veículos de comunicação formais para dar conta das diferentes demandas informativas (ou comunicacionais, para pensar de maneira mais ampla).

É preciso perceber este fato sob outras perspectivas também importantes. A “rádio-peão”, ao contrário do que se postula, não é algo que se possa (ou, o que é pior, se deva eliminar). Ela, na verdade, traduz a reação natural dos funcionários que sentem a necessidade de estabelecer formas de comunicação à margem do sistema oficial. Quanto mais controlado e antidemocrático for o sistema de comunicação interna, maior será a disposição e a necessidade de fortalecer a “rádio-peão”. Os grupos sociais precisam comunicar-se e anseiam por processos não tutelados pela autoridade (governos, grupos políticos ou econômicos, dentre outros).

Logo, a “rádio-peão” não deve ser encarada como um fenômeno nocivo, como um processo a ser aniquilado de qualquer jeito. É possível imaginar que, se a comunicação interna for efetivamente democrática, transparente, participativa, a “rádio-peão” terá pouca possibilidade de se instalar.

Definitivamente, ao contrário do que muitos gestores pensam e agem, a comunicação interna não se encerra em processos formais, por eles controlados, mas ocorre a cada momento, em cada local da organização. A hora do cafezinho, as conversas ao pé do ouvido na hora do almoço, a reunião do chefe com os seus subordinados costumam ser mais importantes para a comunicação interna do que aquele jornal

asséptico, censurado, inosso.

Finalizando, neste estudo foi proposto inicialmente, verificar quais as percepções dos gestores e geridos sobre o processo de comunicação da gestão da qualidade por meio da norma ISO 9001:2000, e conseguiu atingir seu objetivo. As percepções dos gestores e geridos são, de maneira geral, positivas com as ações desenvolvidas no cotidiano organizacional, porém, a comunicação interna merece atenção no que concerne a sua utilização ser de forma estratégica. Uma sugestão para a organização é que seja feita uma auditoria em comunicação, para que a comunicação possa ser utilizada de maneira estratégica.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

É importante verificar se o objeto de estudo aqui verificado, ocorre em outras organizações que possuem certificação da gestão da qualidade ISO 9001:2000, para um comparativo. Também é importante que se produzam estudos mais específicos sobre auditoria de comunicação em organizações de prestação de serviços, já que o foco é essencialmente a comunicação e a apresentação dos serviços prestados.

Em um processo de comunicação é essencial que se procurem respostas para um conjunto de questões, antes de se definir qual o sistema de comunicação mais adequado à realidade da organização, tais como:

- Que tipo de ação se pretende?
- Qual o principal objetivo?
- Quem vai receber a mensagem?
- Qual a atitude ou relação provável do destinatário?
- Até onde deverá o destinatário ser informado?
- É este o momento adequado?
- Qual o assunto principal?
- Os pontos fundamentais estão claros?
- O tipo de linguagem é o apropriado?
- Estará a informação suficiente ou exageradamente pormenorizada?
- Fica clara qual a ação pretendida?
- O destinatário sabe o que esperar?
- Existe alguma ambiguidade?
- Os fatos foram verificados?
- Será necessário o gestor acompanhar a sequência do processo?

- Qual o melhor meio de transmissão da mensagem: internet, telefone, reunião etc.?

A resposta a estas questões permitirão definir um plano de comunicação para ser desenvolvido em qualquer organização, pois a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para dar a conhecer o que deve ser feito, como deve ser feito e quem faz o quê. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interações entre vários emissores e receptores que se interligam, se interinfluenciam e partilham significados simbólicos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Edurado. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALBRECHT, Karl. *Total quality service*. Seminário Internacional, p. 24, 9 abr. 1992. Apostila.

ADLER, Ronald; RODMAN, George. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

ANDRADE, Maracy Jackeline Oliveira de; RIETOW, Valdines; MOARES, Paulo Eduardo Sobreira. **O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações iso 9001**. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/3/arquivos/8.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2008.

ANGELONI, Maria T.; FERNANDES, Caroline B. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. **Revista de Ciências da Administração** (CAD/UFSC), UFSC, v. 1, n. 2, p. 84-94, 1999.

AQUINO, Tasso Simões Crespo de. **Pesquisa de clima como ferramenta na elaboração do planejamento estratégico**: um estudo de caso na FUNCEC. 2004. 149 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9001**: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Florianópolis: FIESC/SENAI, dez. 2000.

ATKINSON, Rita L. *et al.* **Introdução à Psicologia de Hilgard**. Tradução de Daniel Bueno. 13. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. P. 132-

253.

AVEDIANI, Renata. A dose certa da assertividade. **Revista Você SA**. Ed. 124. Out. 2008, p. 72-73.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; POZZOBON, Camille de Medeiros; RIBEIRO, Michelle Braga. **Comunicação informal e cultura organizacional**. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/viewFile/1295/1000>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. 18. reimp. São Paulo: Atlas, 1971.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Cognition nas organizações de trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt *et al.* Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEMARDINA, Lucianne Dalla *et al.* Percepção de bloqueio/facilitação de comunicação: um experimento. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. Spe, abr. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691996000700007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 maio 2008.

BERLO, David Kenneth. **O processo de Comunicação**: introdução à teoria e à prática.. 10. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 28 out. 2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Ática, 1987.

BORBA, Francisco S. **Dicionário de usos do Português do Brasil**. 1. Ed. São Paulo: Ática, 2002.

BOTOMÉ, Silvio Paulo; KUBO, Olga Mitsue. **A seção de método e sua redação em um relato de pesquisa científica**. Florianópolis: UFSC, 2002. (texto fotocopiado).

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

_____. **A comunicação com os públicos internos**. São Paulo: 2009. (apostila curso Comunicação Empresarial).

CAMPOS, V. F. Gestão da qualidade: compromisso que gera satisfação e confiança. **Correios Hoje**, ano IV, n. 25, jan./fev. 1998.

CANASVIEIRAS Transporte Ltda. **Manual da Qualidade**. Florianópolis, 2007.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-

76122006000600010&lng=&nrm=iso>. Acesso em: 02 out. 2008.

CASALI, Adriana Machado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais. Florianópolis, 2006. 203 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 9 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

COELHO JÚNIOR; Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF.** V. 9, n. 2, jul./dez. 2004, p. 191-199.

COM.TEXTO. **ISO 9001:2000.** Disponível em:

<http://www.comexito.com.br/sobre_a_ISO9001.asp>. Acesso em: 15 set. 2008.

CORNIANI, Fabiana; GALVAO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. **Rev. esc. enferm. USP,** São Paulo, v. 34, n. 4, Dec. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342000000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2010.

CORREIA, Luís Cláudio da Conceição; MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento; MEDEIROS, Denise Dumke de. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Revista Produção.** V. 16, n. 1, São Paulo, jan./abr., 2006.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1999. P. 3.195

CRUZ, Carlos. Comunicação: o desafio no mundo corporativo. **Revista Banas Qualidade Digital.** Disponível em:

<<http://www.banasqualidade.com.br/imprime.asp?codigo=12008>>. Acesso em: 03 out. 2008.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards; COSTA, Heloisa Martins. **A nova economia:** para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro: Qualitymark 1997.

DUBOIS, J.; GIACOMO, M.; GUESPIN, L.; MARCELLESI, C.; MARCELLECI, J. B.; MEVEL, J. P. **Dicionário de lingüística.** 14. ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo:** redescobrimdo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

FERTONAI, Fernando Luis; BATISTUTI, José Pascoal; HOJO, Ossamu; OLIVEIRA, Josely Kobal de; PASTRE, Iêda Aparecida. Gestão da qualidade total: introdução dos conceitos e a sua utilização em um curso para abordar o comportamento individual do aluno / profissional / cidadão. **Eclética Química.** V. 27, n. Special, São Paulo, 2002.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia.** São Paulo: Ática, 2003.

FIORIN, José Luiz; SAVIOLI, Francisco Platão. **Para entender o texto:** leitura e redação. 4. Ed. São Paulo: Ática, 1995.

FRANÇA, Fabio; FREITAS, Sidineia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências**

sociais e humanas. São Paulo: Liber Livro, 2005.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estud. Psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. 2, jul. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 set. 2009.

_____. **Análise de conteúdo.** Bahia: UFBA, 2008 (texto fotocopiado e utilizado na aula do doutorado em Administração na ESAG).

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

GUIMARÃES, V. N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial** : estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

GULLO, Aline Beatriz Moreira; LIMA, Antônio Fernandes Costa; SILVA, Maria Júlia Paes da. Reflexões sobre comunicações na assistência de enfermagem ao paciente renal crônico. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, jun. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342000000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2010.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOPF, Águida Wichrowski; HORTALE, Virginia Alonso. Contribuição dos sistemas de gestão de Carlos Matus para uma gestão comunicativa. **Ciência & saúde coletiva.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000500018&lng=&nrm=iso>. Acesso em: 16 maio 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação**

Integrada. São Paulo, Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. K. Auditoria da comunicação organizacional. In.: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAVILLE, Christian ; DIONNE, Jean. **A construção do saber : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LE GALL, Jean-Marc. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: Ática, 2008.

MACHADO JÚNIOR, Joacir A.; ROTONDARO, Roberto G. Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. **Gestão & Produção.** V. 10, n. 2, São Carlos, aug. 2003.

MANNING, P.K. **Organizational communication.** New York: A. de Gruyter, 1992. (*Communication and Social Order*).

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev. Saúde Pública,** São Paulo, v. 38, n. 1, fev. 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102004000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 ago. 2010.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando. In.:

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. P. 11-15.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MELLO, Carlos H. P. *Et al.* **ISO 9001:2000** – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARAES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 3, dez. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 ago. 2010.

MORRIS, Charles G.; MAISTO, Albert A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção da influência no contexto do poder organizacional. **RPOT**. V. 5, n. 1, jan./fev.2005, p. 103-128.

NEVES, M. A. Modernização industrial no Brasil : o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. **Educação & Sociedade**, n. 45, ago. 1993.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada – como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLETO, Ronaldo Ronan. Percepção da qualidade da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 35, n. 1, Apr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 nov. 2008.

OLIVEIRA, Alexandre José de. **Abordagens motivacionais em empresas certificadas pela ISO 9000: um estudo multicaso.** Florianópolis, 1998. 119f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 1998.

OLIVEIRA, Mirian; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; ABDALA, Elisabeth Ávila. Facilidades e dificuldades com o uso de *e-mails* pelos hotéis da serra gaúcha. **REAd.** Ed. 50, v. 12, n. 2, mar./abr. 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maria Aurora Gonçalves. Má notícia em saúde: um olhar sobre as representações dos profissionais de saúde e cidadãos. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 14, n. 1, mar. 2005 .
Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072005000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2010.

PINTO, Silvia Helena Boarin; CARVALHO, Marly Monteiro de; LEE HO, Linda. Implementação de programas de qualidade: um *survey* em empresas de grande porte no Brasil. **Gestão & Produção.** V. 13, n. 2, São Carlos, maio/aug., 2006.

PIZANI, Luiz. A qualidade da informação não é opcional. **Revista Banas Qualidade Digital.** Disponível em:
<<http://www.banasqualidade.com.br/imprime.asp?codigo=11371>>.
Acesso em: 03 out. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, Carl R. ; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In.: ARGYRIS, Chris *et al.* **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SACCOL, Amarolinda Zanela *et al.* Avaliação do impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no Brasil. *Rev. Adm. Contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.1 [citado 2010-07-22], pp. 9-34 . Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522004000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 jul. 2010.

SANTOS, Kátia Massuda Alves Batista dos; SILVA, Maria Júlia Paes da. Percepção dos profissionais de saúde sobre a comunicação com os familiares de pacientes em UTIs. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 59, n. 1, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 set. 2008.

SAPIR, Edward. **A linguagem**: introdução ao estudo da fala. São Paulo: Perspectiva, 1980.

SCHULER, Maria (Coord.) **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In.: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

SIEGEL, Joel G.; SHIM, Jae K. *Dictionary of accounting terms*. 2. Ed. New York: Barrons, 1995.

SILVA, Demétrios Antônio; RIBEIRO, Helena. Certificação ambiental empresarial e sustentabilidade: desafios da comunicação. **Saúde e sociedade**. V. 14, n. 1, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902005000100007&lng=&nrm=iso>. Acesso em: 02 out. 2008.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SINDICATO dos trabalhadores em transporte urbano, rodoviário, turismo, fretamento e escolar de passageiros da região metropolitana de Florianópolis – SINTRATURB – **Convenção Coletiva de Trabalho 2009/2010** (SINTRATURB/SETUF/ETPESC). Disponível em: <[167TTP://www.sintraturb.com.br/docs/diversos/ConvencaoColetiva20092010.pdf](http://www.sintraturb.com.br/docs/diversos/ConvencaoColetiva20092010.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

SMITH, F. **Leitura significativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

SOLÉ, I. **Estratégias de leitura**. 6. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SWIFT, Marvin F. H. Redação clara significa pensamento claro significa... In.: ARGYRIS, Chris *et al.* **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TERCIOTTI, Sandra Helena. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. N. 9, ano 5., 2º semestre 2008, p. 23-33. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organico/m/re_vista9/23.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na prática**. São Paulo Saraiva, 2009.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VARONA, Federico *et al.* **Appreciative inquiry with the manufacturing support services organization at Lockheed Martin**. San José, Califórnia, 2004.

ZACHARIAS, Oceano. Um balanço da ISO 9001 no Brasil. **Revista Banas Qualidade**. Ano XIV, nº 150, p. 56-57, nov. 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 2007.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – comunicação e Cultura**, Caxias do Sul (RS), Universidade de Caxias do Sul, v. 4, n. 7, jan./jun. 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Esther Arnold, sou aluna da UFSC e estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Dr. Narbal Silva, a pesquisa PERCEPÇÃO DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000, com o objetivo de caracterizar as percepções de gestores e geridos sobre o processo de comunicação vivenciados na gestão da qualidade ISO 9001:2000. Este estudo é necessário, pois se considera importante identificar as formas de como se dá o processo de comunicação e como podem interferir psicologicamente nos envolvidos do processo. A coleta de dados se dará através de entrevistas por grupo focal, as quais serão gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos.

Se houver dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone (48) 9968.6991 ou pelo e-mail estherarnold@terra.com.br. Se você estiver de acordo em participar, podemos garantir que as informações fornecidas (ou material coletado) serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho.

Assinaturas:

Pesquisadora principal _____

Pesquisador responsável _____

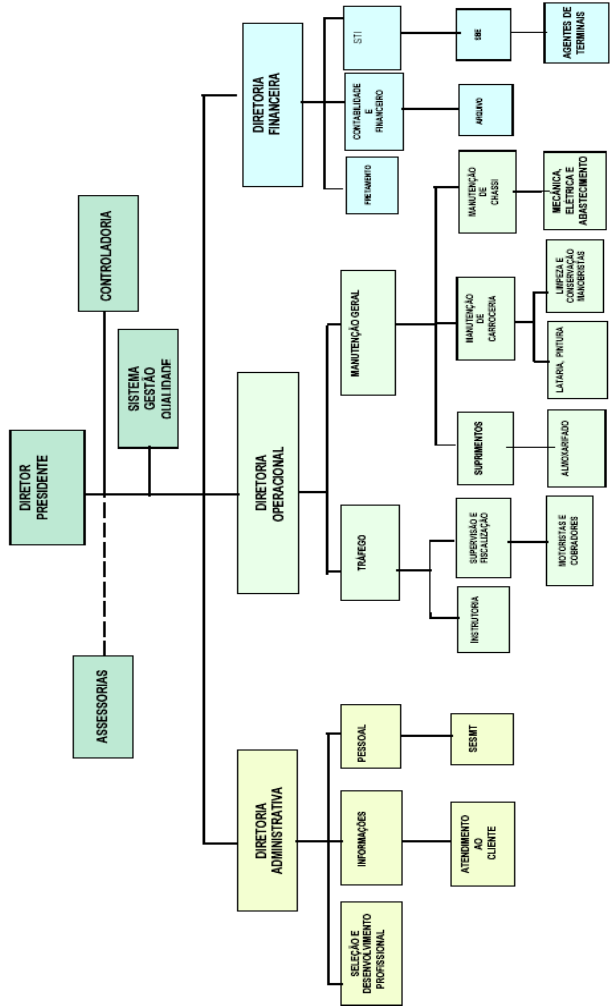
Eu, _____, fui esclarecido sobre a pesquisa PERCEPÇÃO DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA QUALIDADE – ISO 9001:2000 e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinatura: _____ RG: _____

ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma da organização

ORGANOGRAMA



ANEXO 2 – INFOCANAS de novembro de 2009



GRATUIDADES NO TRANSPORTE COLETIVO

Você saberia dizer quanto custa ao sistema de transporte a atual política de benefícios? Entenda benefícios como os estudantes que pagam meia passagem, as integrações com os cartões e demais gratuidades. Atualmente, a tarifa média cobrada dos passageiros que pagam a passagem é de R\$ 2,15 (nem perto dos R\$ 2,80 alardeados recentemente pela mídia, como "tarifa mais cara do Brasil"), e deste valor, R\$ 0,36 centavos são somente para custear os passageiros que não pagam a passagem ou têm descontos (como no caso dos estudantes com 50%). Atualmente, se usarmos o valor de tarifa de R\$ 2,20, que seria a passagem do cartão, somente 83% dos passageiros pagam este valor. Os demais se beneficiam de algum tipo de isenção no valor da passagem.

A cobrança das fotos dos estudantes, a verificação dos cartões especiais, idosos e clientes com necessidades especiais, é um meio de adequar este custo, se nossos cobradores agirem no intuito de garantir o uso correto destes benefícios, com certeza estaremos garantindo este benefício a quem é de direito.

Temos observado no dia a dia que muitos cobradores não estão cumprindo corretamente os procedimentos relativos a gratuidade. Não raramente acompanhamos casos onde o cobrador é questionado pelo cliente: "por que me pedes o cartão, se o outro cobrador que acabou de passar a catraca não me pediu?". Nos cursos sempre citamos que se 999 cobradores estiverem cumprindo corretamente os procedimentos e apenas um não estiver, tenha certeza, são 999 chatos e um "cara legal". Mas este cara legal tem ciência dos números acima? Será que quando tivermos uma situação ainda mais crítica, e este custo de benefícios literalmente inviabilizar o sistema de transportes, este cara ainda será "legal"? Não, seremos somente um grupo de 1000 prejudicados dentro de um sistema de transporte financeiramente inoperável.

Tenham certeza que a maioria dos clientes não tem noção dos motivos da fiscalização dos benefícios, mas nós, trabalhadores do transporte, temos, e podemos sim argumentar e explicar os motivos. Lembrem-se, uma de nossas responsabilidades é a sustentabilidade das operações das Canasvieiras Transportes e do sistema de transportes como um todo. Cada um de nós, de alguma maneira, tem como colaborar.

Todos nós temos responsabilidades, as quais são atribuições dos cargos que ocupamos na empresa, e as quais acordamos no momento de nossa contratação. Cabe a nós o cumprimento dessas responsabilidades, sob pena de punições administrativas. O sistema de transporte coletivo é um direito da população de Florianópolis, e nós, como os operadores desse sistema, temos o dever e o direito de garantir o seu futuro. Pense nisso.

Marcos Lopes - Gestor SBE

CAMPANHA CONTRA O USO INDEVIDO DOS CARTÕES



O SETUF - Sindicato das Empresas de Transporte Urbano de Florianópolis, está lançando uma campanha com o objetivo de garantir o correto uso de cartões e benefícios no transporte coletivo por pessoas habilitadas.

Serão contratados fiscais que auxiliarão as empresas na fiscalização do uso correto das gratuidades.

O transporte convencional oferece a determinados grupos de usuários benefícios tarifários, na forma de gratuidades ou de descontos, conforme determinação legal.

Confira abaixo quem tem direito ao desconto ou gratuidade no transporte coletivo da capital:

Desconto Tarifário - É concedido aos alunos regularmente matriculados em instituições de ensino de 1º, 2º e 3º graus, o desconto tarifário de 50% do valor da tarifa. O aluno se cadastra junto ao SETUF e recebe o cartão PASSE RÁPIDO ESTUDANTE. Com este cartão o estudante tem o direito de adquirir créditos mensais com o desconto de 50% na sua tarifa.

O cartão é personalizado com a foto e o nome do estudante, devendo o mesmo ser apresentado ao cobrador para conferência.

Gratuidades

Motoristas, cobradores, fiscais, funcionários da manutenção e administrativos - Os funcionários que têm gratuidade no transporte coletivo - do trabalho para a casa e de casa para o trabalho - são os das seguintes empresas: Transol, Biguaçu, Estrela, Insular, Emflotur, Jotui e Santa Teresinha. Porém, só poderão utilizar-se da gratuidade, estando uniformizados e com crachá em local visível. Os funcionários que trabalham na Oficina ou Escritório das empresas de transportes devem apenas utilizar o crachá em local visível.

Idosos - Idosos com idade igual ou superior a 65 anos têm direito à passagem gratuita. Deverão apresentar sua carteira de identidade ou cópia autenticada da mesma ao agente de terminal que libera sua entrada no terminal pelo portão de acesso às gratuidades. Caso o idoso possua seu cartão "passe rápido", ele apresentará o mesmo ao cobrador que identificará se este realmente é de sua propriedade. Caso seja, o cobrador libera a passagem do idoso com o botão de co-autoria.

Fiscais da Secretaria de Transportes - Os fiscais da Secretaria de Transportes têm direito à passagem gratuita, desde que estejam com CARTÃO SECRETARIA DE TRANSPORTES. Os mesmos passam a catraca e desembarcam pela porta traseira.

Cabos e soldados da Polícia Militar - Os cabos e soldados da Polícia Militar, devidamente uniformizados, têm direito à gratuidade. Porém, embarcam e desembarcam pela porta dianteira.

Portadores de Necessidades Especiais - Os portadores de necessidades especiais, compreendendo os portadores de deficiência física, visual, auditiva e mental, terão direito a gratuidade somente mediante a apresentação do cartão plastificado "Passe Rápido - categoria ESPECIAL", emitido pelo SETUF.

Obs: A carteira fornecida pelo DETR não é válida para as empresas municipais.

Carteiros - Os entregadores de correspondência postal e telegráfica da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), os chamados Carteiros têm direito à gratuidade, desde que estejam em horário de trabalho e tenham o cartão ESPECIAL. Estes embarcam pela porta dianteira e desembarcam pela porta traseira como passageiros pagantes. No deslocamento da residência do carteiro ao seu local de trabalho, e vice-versa, será cobrado a tarifa normal.

Oficiais de Justiça - Os Oficiais de Justiça somente têm direito à gratuidade, desde que estejam em serviço. Para o deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa o oficial de justiça precisa pagar a tarifa normal. O oficial de justiça também recebe o cartão eletrônico que permite passar pela catraca sem cobrança da tarifa, também com co-autoria do cobrador.

Crianças menores de 5 anos - Crianças com menos de 5 (cinco) anos de idade têm direito a gratuidade, desde que estejam acompanhadas. O benefício da gratuidade para as crianças com até 5 anos vigora até a data do aniversário de 5 (cinco) anos da mesma. Se a criança aparecer ser maior de 05 (cinco) anos, poderá ser exigido um comprovante de idade.

Gestantes NÃO TÊM DIREITO A GRATUIDADE - As gestantes não têm direito à gratuidade, porém, a seu critério, não precisam passar pela catraca. Neste caso, cefetam o pagamento ao cobrador, que vai fazer o giro da catraca e desembarcam pela porta dianteira.

Editorial

A edição de novembro traz um assunto de extrema importância para todos nós: as gratuidades no transporte coletivo, leia e reflita sobre esta questão. Temos também dicas sobre a utilização correta do cartão ponto, Código de Ética, escala de trabalho e muito mais!
Parabéns a todos os aniversariantes do mês de novembro!

Boa Lettura
Equipe de Redação

Feliz Aniversário!

Maria Terezinha dos Santos	01/11
Maurício Melo Gonçalves Filho	01/11
Rogério dos Santos Lopes	01/11
Manoel Miguel de Andrade	01/11
Ednei José Colombo	01/11
Bruno César Pereira	03/11
Antônio Coelho Filho	04/11
Carlos Eduardo dos Santos	04/11
Daniela Ranieli Antão Fernandes	05/11
Marrinice Pereira	05/11
Alexandre de Faveri Vieira	05/11
José Mendes Vieira	05/11
Karina Oliveira Tadeu	05/11
Altair Apolônio Aparício	06/11
Maria Aparecida de Araujo	06/11
Amarildo Dami de Souto	06/11
Cassio Luz Paul	07/11
Cláudio Rodrigues dos Santos	07/11
Carlos Osmar Ferreira	07/11
Rudimar Bispo	08/11
Liliane Rosa Martins	09/11
Carollia Pires	09/11
Adair Francisco Borba	09/11
Israel Rosendo dos Santos	10/11
Fabiano Marques da Rosa	10/11
Jair Djalma dos Santos	10/11
Carlos Roberto da Luz	11/11
John Carlos Machado	11/11
Leopoldo Espíndola	12/11
Daniella Dardi Correia	12/11
Artão Alício Silverio	13/11
Ricardo Victor dos Santos	13/11
Renato Celestino Monteiro	13/11
Cláudia Ivanilde da Magalhães	14/11
Natália Barolhos Gomes	14/11
Israel Ramos Moraes	14/11
Geovani Rosário	15/11
Diego Alexandre Fernandes	15/11
Pedro Roberto Mastrantonio	15/11
Guilherme Quevedo da Silva	15/11
Antônio Dauri Diamond	16/11
Alex Marcelino Santane	16/11
Daniel Osmarino da Silveira	16/11
Enedir Michels da Rosa	16/11
Pedro Leandro da Silva	16/11
Cláudio Silva Maria	18/11
Daniel João Zafeirino de Amorim	18/11
Juqueline dos Santos Menezes	18/11
Dennis Graçiliano Gomes	19/11
Regiane de Souza	20/11
Rogério Gomes Correia	20/11
Aurício Brito	21/11
João Alcir Lemes da Rosa	21/11
Luiz André da Paula Lourenço	21/11
Ribeirão Coimbra	22/11
Crislano Elton Barcellos	25/11
Luiz Carlos da Silva	26/11
Christiani Paz da Silva Fechner	27/11
Cláudemir M. da Natividade	27/11
Fábio Antonio Pavi	28/11
Mário Ricardo Constante	29/11
Reibel Vitor da Costa	30/11

Informativo Interno Canasveiras Transportes Ltda.

Cartão Ponto Código de Ética Profissional Motoristas e Cobradores

Foi constatado mais uma vez em auditoria, que alguns colaboradores estão preenchendo seu cartão ponto antes mesmo de iniciar sua jornada de trabalho, bem como, funcionários que já estavam trabalhando e ainda estavam com seu cartão ponto em branco. Lembramos que, de acordo com o item 11.2 do Código de Ética dos Motoristas e Cobradores, é proibido marcar seu horário integral de trabalho no início ou final de sua jornada. Preencha-o conforme for realizando seu serviço.

Depto. Pessoal

Você sabe qual a importância do Código de Ética Profissional? O código de ética é uma instrução de trabalho, nele estão todas as informações para que você execute seu trabalho corretamente. Na auditoria interna constatamos que os colaboradores sabem da importância desse documento e conhecem as normas ali descritas. No entanto, constatamos alguns casos onde os colaboradores nunca haviam lido o CEP, não sabiam como agir em caso de acidentes e sinistros.

Além de porta-lo diariamente, crie o hábito de ler seu código de ética, ele foi criado para lhe ajudar nas diversas situações do seu dia-a-dia.

Depto. Tráfego

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

O período de preenchimento do questionário encerrou-se e agora estamos trabalhando na tabulação dos dados e resultados da pesquisa

AGRADECEMOS AOS 305 COLABORADORES QUE PARTICIPARAM!

Seleção e Desenvolvimento Profissional

COOPE - ESTUDOS NA EMPRESA

Estão abertas inscrições para Ensino Fundamental e Médio na empresa! A partir de agora, familiares de colaboradores (pais, mães, filhos, irmãos e netos) também poderão matricular-se e estudar na empresa!

Procure pelos professores no auditório, nos seguintes horários:

2ª feiras, das 16h30 às 18h00 e

3ª feiras, das 13h30 às 15h00

A Canasveiras valoriza a iniciativa dos colaboradores que desejam aprimorar-se! Aproveite esta oportunidade!

Seleção e Desenvolvimento Profissional

Escala de trabalho

Tenha sempre em mãos sua escala de trabalho. O cartão ponto só será assinado pela fiscalização, mediante a apresentação de sua escala.

Toda vez que houver mudança em sua escala, você deverá entregar a antiga para receber uma nova. Jogue fora todas que estiverem desatualizadas.

Depto. Tráfego

ATITUDE CONSCIENTE

Eletrodomésticos: como tirar o melhor proveito

Você tem a sensação de que os eletrodomésticos já não duram mais como antes? Na realidade, a vida útil desses produtos depende do bom uso que fazemos deles - o que também gera a economia de energia. Na compra, veja se o equipamento tem o selo Procel (Programa de Conservação de Energia Elétrica) e, antes de instalar, leia o manual e siga as indicações do fabricante.

Aqui, reunimos dicas para você usar melhor os eletrodomésticos com recomendações de limpeza e manutenção:

FOGÃO E FORNO

O selo Conpet (Programa Nacional de Racionalização do Uso dos Derivados do Petróleo e do Gás Natural), da Petrobras, destaca os modelos mais eficientes em relação ao consumo de gás. Para economizar, fique de olho na cor da chama, que deve ser azulada - os tons amarelados indicam queimadores desregulados. Sempre que possível, opte pela panela de pressão, cujo cozimento é acelerado. Em relação ao forno, aproveite as prateleiras para assar simultaneamente pratos diferentes. "Reserve a superior para alimentos mais sensíveis ao calor, como peixes", explica Alessandra Couto, gerente de produtos da Electrolux.

É importante também ficar atento a possíveis vazamentos. "Ao sentir cheiro de gás, coloque espuma de sabão na conexão da mangueira com o forno e o botijão. Bolhas são sinais de vazamento", ensina Giancarlo Pallini, gerente do suporte técnico da Whirlpool (detentora das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid). Mais dicas no site do Conpet. Acerte na limpeza: lave os queimadores com água e detergente e passe um pano úmido no interior do forno. O lado amarelo da esponja com detergente neutro limpa a parte externa. Fuja da esponja áspera e da palha de aço se seu equipamento é de inox. "Vale passar limpador nesse revestimento para eliminar manchas de gordura", indica Andrea Fagundes, da Cuisinart.

GELADEIRA

Organizar os alimentos nos espaços internos é o primeiro passo para o bom funcionamento da geladeira. Mantenha as verduras, embaladas em sacos plásticos, na gaveta de baixo e as frutas na prateleira acima. Para ter uma geladeira saudável, guarde os alimentos em recipientes fechados e nos compartimentos próprios para cada um.

Thais Sobreira
Eng. Segurança Trabalho

INFO CANAS

Este espaço é de todos. Por isso, sugira assuntos, novas seções, comente ou mande seu recado. Ajude a fazer deste informativo um espaço para divulgar o que você quer ler. Escreva para ginformacoes@canasveirastc.com.br ou deixe sua sugestão nas caixas de sugestões no Ticão. Tisan ou Portiana.

SIMBOLOGIA DAS LÂMPADAS DO PAINEL DE INSTRUMENTOS

-  **CONTROLE CARGA DAS BATERIAS** Acende em caso de falhas no sistema de geração de energia e/ou rompimento da correia do alternador. Se estiver a temperatura e pressão de óleo normal, termine a viagem.
-  **RETARDADOR** Acende quando o retardador está atuando.
-  **PRESSÃO DE ÓLEO DO MOTOR** - Acende quando a pressão de óleo estiver excessivamente baixa. Verificar o nível de óleo lubrificante, verifique o relógio de pressão de óleo lubrificante.
-  **TEMPERATURA DO MOTOR** - Acende em caso de superaquecimento do motor. Verifique o relógio de temperatura. Manter o motor à meia aceleração, sem carga, por um ou dois minutos e desligá-lo em seguida.
-  **BAIXA PRESSÃO PNEUMÁTICA** - Acende quando a pressão pneumática nos circuitos de freio de serviço for inferior a 6,5 bar. Não operar o veículo abaixo desta pressão.
-  **FREIO DE ESTACIONAMENTO** - Acende quando o freio de estacionamento está acionado ou em caso de pressão pneumática insuficiente no circuito do freio de estacionamento.
-  **INDICADOR DE MANUTENÇÃO DO FILTRO DE AR** - Acende quando o elemento filtrante esta saturado. Providencie a substituição do elemento filtrante.
-  **NÍVEL DO LÍQUIDO DO ARREFECIMENTO** - Acende quando o líquido do radiador estiver próximo ou abaixo do nível mínimo. Verifique a temperatura do motor, se normal, termine a viagem.
-  **CONTROLE PLD/ECU** - Acende quando o sistema de gerenciamento eletrônico do motor detecta alguma falha. Importa em verificar sempre a pressão de óleo lubrificante, temperatura do motor. Se normal termine a viagem.
-  **O NÍVEL DE ÓLEO DO MOTOR ESTÁ ACIMA DO MÁXIMO RECOMENDADO** - Termine a viagem e encaminhe para a manutenção.
-  **O NÍVEL DE ÓLEO DO MOTOR ESTÁ BAIXO** - Verifique na vareta do nível de óleo do motor, se aparecer; termine a viagem.
-  **CORREIA DO VENTILADOR** - Acende em caso de ruptura da correia de acionamento do ventilador. Verifique se há aumento da temperatura no relógio, se há pare o motor imediatamente.
-  **PARADA OBRIGATÓRIA** - Indica que o sistema de proteção do motor foi ativado. Uma falha grave pode estar ocorrendo no motor. Se acender com o veículo em movimento, PARE o veículo tão logo as condições de tráfego sejam seguras. Quando a lâmpada se acende, inicia o processo de despontenciamento do motor.
-  **LÂMPADA DE ADVERTÊNCIA** - Indica que há falha leve no motor. Não é necessária a parada imediata do veículo. Termine a viagem.
-  **FREIO MOTOR ACIONADO** - Indica que o freio motor está ativado (a tecla no painel está na posição ligado).
-  **FREIO RETARDER** - Freio hidro-dinâmico dentro da caixa de câmbio. Não utilize nos dias de chuva.
-  **NÍVEL DO LÍQUIDO DO ARREFECIMENTO** - Acende quando o líquido do radiador estiver próximo ou abaixo do nível mínimo. Se a temperatura permanece normal termine a viagem.
-  **O NÍVEL DE ÓLEO DO MOTOR ESTÁ BAIXO** - Verifique na vareta medidora do nível de óleo do motor, se aparecer; termine a viagem.

Lembre-se:

Não interrompa uma viagem sem antes verificar o conjunto de lâmpadas e relógios, você deverá ligar ou informar-se sobre o defeito ocorrido. A interrupção de viagem só poderá ocorrer mediante autorização da fiscalização.


Departamento de Manutenção

CANASVIEIRAS
TRANSPORTES LTDA.

ANEXO 4 – Comunicação Interna

CANASVIEIRAS <i>TRANSPORTES LTDA.</i>			Sistema da Qualidade ISO 9001	COMUNICAÇÃO INTERNA
FUNCIONÁRIO: _____				CARRO: _____
DATA: / /	LINHA: _____			HORÁRIO: _____
ASSUNTO: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____				
DE: _____				
PARA: _____				

ANEXO 5 – Formulário de solicitações com resposta em 48 horas

 CANASVIEIRAS & AMDS TRANSPORTES LTDA.		FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÕES Com resposta em 48hs	
		Nº 015361	
NOME DO FUNCIONÁRIO (SOLICITANTE)		FUNÇÃO:	
SOLICITAÇÃO DE: <input type="checkbox"/> vale/adiantamento <input type="checkbox"/> férias, dúvidas na folha de pagto. <input type="checkbox"/> alteração de escala <input type="checkbox"/> folga, troca de serviço		RESPONSÁVEIS: Nádia Magda Jucélio Fiscalização	
DATA: / /			
SOLICITAÇÃO			
			
		ASSINATURA:	
RESPOSTA EM 48hs:			
DATA: / /		ASSINATURA:	
<small>1ª Via: (Branca) solicitado/responsável 2ª Via: (Amarela) solicitante/funcionário 3ª Via: (Rosa) retorno para o solicitante/funcionário</small>			
<small>Obs.: Após responder a solicitação, o solicitado responsável deverá remeter a 1ª via do formulário para o Departamento Pessoal.</small>			

ANEXO 7 – Pesquisa de Satisfação do Colaborador 2009

Pesquisa de Satisfação do Colaborador 2009

Para a Canasvieiras Transportes Ltda. É muito importante saber se seus colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na empresa. Por essa razão, aplicamos anualmente esta pesquisa de satisfação. Os resultados serão utilizados para construir nosso Plano de Ação do próximo ano e para tomar várias decisões.

Depois de responder este questionário, deposite-o em uma das caixas de sugestões, no TICAN, TISAN ou na garagem. Quanto mais colaboradores responderem, maior será a certeza de que os resultados correspondem à opinião da maioria.

ATENÇÃO! Identifique com um X o setor no qual trabalha:

	Tráfego (motoristas, cobradores, fiscais, supervisores, instrutor e gerentes)
	Manutenção (mecânicos e auxiliar, chapeadores e auxiliar, eletricitistas, frentistas, borracheiro, lubrificadores, almoxarifes, supervisores, gerente)
	Administrativo/financeiro (escritório, SESMT)
	Bilhetagem (agentes de terminal, fiscal de bilhetagem, gerente)
	Limpeza (auxiliares, zeladores, manobristas)

Abaixo se encontra uma lista de frases incompletas e cabe a você preenchê-las com uma das respostas possíveis. Basta que você marque um **X em cima** da resposta que reflete a sua opinião.

Questões	Respostas			
	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A Empresa e o Emprego				
O modo como a empresa aplica as suas normas é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Com relação ao mercado de trabalho, seu salário é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O número de horas que trabalha diariamente é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Seu ambiente físico de trabalho (iluminação, ventilação, espaço e ruído/barulho) é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A limpeza e higiene do seu ambiente de trabalho são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A ordem e organização do seu ambiente de trabalho são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A segurança transmitida pela empresa com relação ao seu emprego é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo

A preocupação da empresa com a sua saúde e segurança no ambiente de trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Quando pensa na empresa, você se sente:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os comentários dos seus colegas sobre a empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A abertura dada pela empresa para que você apresente sugestões é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O reconhecimento/valorização de seu trabalho pela empresa é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
As mudanças que percebe na empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
As tarefas e as atividades	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A sua disposição quando sai de casa para vir para o trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Quando você pensa nas atividades que terá que executar, você se sente:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A variedade das tarefas que realiza é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
As informações que você dispõe para realizar o seu trabalho são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os equipamentos e materiais que você dispõe para executar o seu trabalho são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O seu desempenho no trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A sua colaboração para as atividades da empresa é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Em relação às suas responsabilidades no trabalho, você se sente:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O Desenvolvimento profissional/uso das capacidades	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os treinamentos oferecidos pela empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
As oportunidades de crescimento profissional/promoção na empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A forma como a empresa utiliza seus conhecimentos/competências é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Comunicação	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Os meios de comunicação com outros setores da empresa são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A comunicação pelos murais é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O jornal interno da empresa – INFOCANAS – é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A divulgação das prioridades e dos objetivos da empresa é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
Relacionamentos	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A sua relação com seus colegas de trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo

A cooperação de seus colegas com relação a seu trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A confiança que você tem em seus colegas de trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A ajuda dos outros setores para o seu trabalho é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A forma como você e seus colegas são tratados pelo supervisor é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A sua relação com o seu supervisor é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O respeito e a consideração que seu supervisor tem por você são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A orientação e o apoio que o seu supervisor lhe dá na execução de suas atividades são:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A capacidade profissional do seu supervisor é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
O seu relacionamento com a diretoria é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
A forma de integração dos novos colaboradores é:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo

Nestas perguntas responda apenas SIM ou Não

Perguntas	SIM	Não
Você se sente responsável pelo desempenho da empresa?	SIM	Não
Seu supervisor avalia o seu trabalho e lhe fornece retorno sobre o seu desempenho?	SIM	Não
Os treinamentos oferecidos são suficientes para ajudá-lo a realizar um trabalho de qualidade?	SIM	Não
As instalações são adequadas ao desempenho das tarefas?	SIM	Não
Você percebe a preocupação da empresa com a melhoria contínua?	SIM	Não
A empresa deixa claro o que espera do seu trabalho?	SIM	Não
Você sente-se ouvido quando quer dar sua opinião à empresa?	SIM	Não

COMENTÁRIOS – Comente sobre suas respostas e sobre as questões do trabalho na empresa que considera mais importantes.

ANEXO 8 – Principais telas de entrada do SIC

Usuario: **MARCOS**

[+] Arrecadacao
 [+] Compras
 [+] Escrita Fiscal
 [+] Financeiro
 [+] Frota
 [+] Gestao da Qualidade
 [+] Materiais
 [+] Parametros
 [+] Responsabilidade Social
 [+] Operacoes
 [+] Vendas
 Trocar Usuario
 Finalizar Sistema

CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA
 Sistema Integrado Gerencial - Versao 1.121-Jul/2010
 CANASVIEIRAS

Selecione a primeira letra ou use as setas ↑↓↔

Usuario: **MARCOS** >> **[+] Compras**

Fornecedores

Notas Fiscais de Compra Liberada -24/04/10

Tipo	1 N Fiscal	Filial	1 CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA
Ordem		Numero	1 Serie 1
Emissao	23/04/10	Fornecedor	6201 OK TINTAS
Entrega	24/04/10	Local	CANAS
Mercadoria	2 Consumo	Cond.Pagto	21 21 DD
Desconto	0.00	INSS	0.00
		IPI	0.00
		UF	SC
Transp.	2 NOSSA CONDUCAO	Servicos	0.00
% ISS	0.00	Subs.Trib	0.00
		Total	184,50

CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA
 Sistema Integrado Gerencial - Versao 1.121-Jul/2010
 CANASVIEIRAS

F-Frente I-Iraiz P-Proc I-Inc A-Alt E-Excl C-Cons K-Canc M-OCs R-C.Corr S-SitDig

Usuario: **MARCOS** >> [+] Frota

Cadastro de Carros ATIVO

Codigo **6067** MBB OF 1418/52 M/POLO SENIOR MINI Bloqueio **Nao**

Grupo **1 MERCEDES BENS** SubGrupo **6** MBB OF 1418/52 MD
 Classe **1** SENIOR MIDI EXECUTIV

Chassi 1/4

Fornecedor **5009 DVA - MERCEDES-2921** Valor **126925,00**

Nota Fiscal **90837** Emissao **19/04/10** Alienado **345** FINAME **BRADESCO**

Nº Chassi **9BM384067AB712850** Modelo **MBB OF 1418/52 2010** Ano **2010**

Potencia **177** Suspensao **2 Mola** Rodado **2 4 x 2**

Combustivel **D Diesel** Qtde Eixos **2 DEE 5,25** Class.TU **L Leve**

Peso em Ordem de Marcha **14000.00** Numero Motor **U 0876986**

Categoria Chassis **16 SENIOR MIDI COM AR <=200 CV**

R-Revisao L-Listar G-GerarRev V-Venda N-Nivel D-CopiarRev

Usuario: **MARCOS** >> [+] Frota

Cadastro de Carros ATIVO

Codigo **6067** MBB OF 1418/52 M/POLO SENIOR MINI Bloqueio **Nao**

Grupo **1 MERCEDES BENS** SubGrupo **6** MBB OF 1418/52 MD
 Classe **1** SENIOR MIDI EXECUTIV

Chassi 1/4

Fornecedor **5009 DVA - MERCEDES-2921** Valor **126925,00**

Nota Fiscal **90837** Emissao **19/04/10** Alienado **345** FINAME **BRADESCO**

Nº Chassi **9BM384067AB712850** Modelo **MBB OF 1418/52 2010** Ano **2010**

Potencia **177** Suspensao **2 Mola** Rodado **2 4 x 2**

Combustivel **D Diesel** Qtde Eixos **2 DEE 5,25** Class.TU **L Leve**

Peso em Ordem de Marcha **14000.00** Numero Motor **U 0876986**

Categoria Chassis **16 SENIOR MIDI COM AR <=200 CV**

R-Revisao L-Listar G-GerarRev V-Venda N-Nivel D-CopiarRev

Usuario: MARCOS >> [+]**Frota**

Carros na Garagem

Carro	Entrada	Hora
1259	21/07/10	08:15:09
1265	21/07/10	19:41:45
1267	03/08/10	07:11:07
1279	03/08/10	18:08:24
1301	06/07/10	19:28:01

Servicos

Numero	Emissao	Servicos	Situacao	Data/Hora
291423	03/08/10	1 MOTOR	Aguardando	
291333	02/08/10	1 MOTOR	Executado	02/08/10 16:17
		12 PNEUS	Aguardando	
290944	28/07/10	1.4 VAZAMENTO OLEO/DIESEL	Executado	29/07/10 03:10
		9 SISTEMA ELÉTRICO	Pausa	02/08/10 16:03

Carro

Usuario: MARCOS >> [+]**Gestao da Qualidade**

Registro Atendimento

Numero **9062** SACP **0** Situacao **LIQUIDADO**

Tipo Ocorrencia - (R)eclamacao (S)ugestao (E)logio (I)nfomacao **R**

Data **03/08/10** Hora **11:25** Data Ocorrencia **31/07/10**

Usuario **ESQUA** Telefone

Origem **6** CHECKLIST

Trajetos **15** NC REGISTRADA INTERNAMENTE Sentido **I** Ida

Linha **1950** GESTAO DA QUALIDADE

Carro **1207** VOLKS 16210 1998 CAIO ALPHA Capac **95** Horario **:**

Retornar ao Cliente (S/N) **Nao** **10/08/10** Acontece Frequentemente (S/N) **Nao**

NC **20.04.13.1** TACOGRÁFO NÃO ESTA MARCANDO

CheckList **179354**

Funcionario **0**

Funcionario **0** **INDIANARA**

F-Frente T-Traz P-Proc I-Incl A-Alt E-Excl C-Cons R-Resposta S-Situacao L-Lista

Usuario: **MARCOS** >> **[+] Materiais**

Grupos de SubGrupo	Estoque		ATIVO
Classe de Unidades	Filial	1 CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA	
Cadastro Estoques	Codigo	1039	No Fabric. 16040005
Implantac	Produto	PARABRISA LAM. LE MIDI	
Movimenta		Und	PC
Mudanca d	Local	01-18-002	Atualiza Minimo 2 Determinar
Mudanca d	Data Reposicao	26/02/10	Preco Reposicao 458,00
Atualizac	Quant. Atual	1,000	Consumo Medio 0,00
[+] Inven	Estoque Maximo	0,000	Estoque Minimo 1,000
[+] Relat	Cotacao US\$	/ /	Valor US\$ 0.00

CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA
Sistema Integrado Gerencial - Versao 1.121-Jul/2010

CANASVIEIRAS

F-Frente T-Traz P-Proc I-Inc A-Alt E-Exc C-Custo M-Movimento L/U/Z-Etiquetas

Usuario: **MARCOS** >> **[+] Operacoes** >> **[+] Escalas Previstas**

Escalas	Previstas	
Copia	Diferencas Escalas/Movimento	
Relato	Tipo Relatorio - (D)etalhado (S)intetico (R)esumo <input checked="" type="checkbox"/>	
Horari	Periodo	03/08/10 a 03/08/10
LOG de	Horario	00:00:00 a 99:99:99
	Linha	
	Dias - (T)odos (U)teis (S)abados (D)omingos	T
	Listar Somente Diferencas (S/N)	N
	Sentido - (I)da / (V)olta / (A)mbos	N
	Considerar Horarios Extras (S/N)	S
	Carro (C)onvensional (E)xecutivo (T)odos	N
	Filtrar Quebra de Carros (S/N)	N
	Resumo por Data (S/N)	N

Sistema Integrado Gerencial - Versao 1.121-Jul/2010

CANASVIEIRAS

Abrindo Arquivos...

Usuario: **MARCOS** >> [+] Frota >> [+] Tabelas

- Grupos da Frotas
- SubGrupos da Frota
- Classes da Frota
- Centros de Custo
- Grupos de Revisoes**
- Cadastro de Revisoes
- Categorias de Chassis

CANASVIEIRAS TRANSPORTES LTDA
Sistema Integrado Gerencial - Versao 1.121-Jul/2010

CANASVIEIRAS

Selecione a primeira letra ou use as setas ↑↓←→

ANEXO 9 – Descritivo de módulos e centralizações – SIC

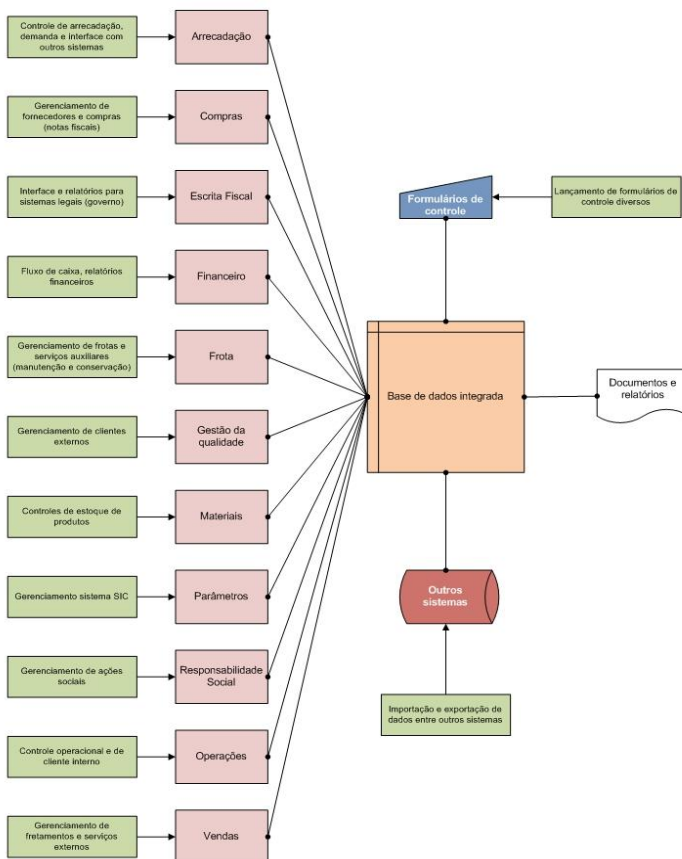


Florianópolis - Santa Catarina - Brasil
CNPJ 82.950.460/0001-45

DESCRITIVO DE MÓDULOS E CENTRALIZADORES ERP SIC – Sistema Integrado Canasvieiras

Identificação:	DQU-20	Revisado em:	17/12/2009	Instrução:	
Criado em:	01/05/2007	Aplicação:	Operações	Páginas:	Página 1 de 1
Revisão:	CAN03/2009	Procedimento:	POTR-01	Anexo:	Não

Revisado em 17/12/2009 por Marcos Manoel Lopes (1761)



ANEXO 10 – Listagem mestra de documentos do SGQ



Lista Mestra de Documentos do SGQ

Legenda para procedimentos:

PS - Procedimento Sistemático
 PR - Procedimento de Rastreabilidade
 PT - Procedimento de Tráfego
 IT - Instrução de Trabalho
 PV - Procedimento de Vendas
 PO - Procedimento Operacional
 PI - Procedimento de Inspeção
 PC - Procedimento de Compras

Data:

30 de OUTUBRO de 2009

Responsável:

Indianara Dutra (matr. 3096)

Código	Título do procedimento	Revi	Data	Endereço de Distribuição
MQ 001	Manual da Qualidade	28	15/10/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 001	Análise Crítica pela Alta Direção	06	02/03/09	Eletrônico*
PS 002	Controle dos Documentos e Registros da Qualidade	20	17/09/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 003	Controle de Produtos NC e Ocorrências	11	15/10/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 004	Ações Corretivas e Preventivas	11	17/09/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 006	Auditorias Internas da Qualidade	10	17/09/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 007	Recrutamento, Seleção e Treinamento	21	15/09/09	Manutenção Eletrônico*
PS 008	Comunicação com o Cliente	10	10/12/08	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PS 010	Estatística de Manutenção	07	25/08/09	Manutenção Eletrônico*
PS 011	Departamento Pessoal	07	15/09/09	Manutenção Eletrônico*
PS 012	SESMT	06	02/09/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PV 001	Análise Crítica de Contratos	10	21/09/09	Eletrônico*
PV 002	Viagens Especiais	05	23/10/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Eletrônico*
PC 001	Suprimentos	19	26/10/09	Manutenção Eletrônico*
PC 002	Avaliação e Homologação de Fornecedores	08	01/10/08	Manutenção Eletrônico*
PR 001	Identificação e Rastreabilidade	12	01/10/08	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Eletrônico*
PO 001	Desenvolvimento e Controle de Escalas	14	01/10/08	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Eletrônico*
PO 004	Planejamento e Controle da Manutenção	19	25/08/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Manutenção Eletrônico*



Lista Mestra de Documentos do SGQ

Legenda para procedimentos:

PS - Procedimento Sistemático
 PR - Procedimento de Rastreabilidade
 PT - Procedimento de Tráfego
 IT - Instrução de Trabalho
 PV - Procedimento de Vendas
 PO - Procedimento Operacional
 PI - Procedimento de Inspeção
 PC - Procedimento de Compras

Data:

30 de OUTUBRO de 2009


Responsável:

Indianara Dutra (matr. 3096)

Código	Título do procedimento	Revi	Data	Endereço de Distribuição
IT PO004-01	Planejamento e Controle da Manutenção (Abastecimento dos Veículos)	06	25/08/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Manutenção Eletrônico*
IT PO004-02	Planejamento e Controle da Manutenção (Limpeza dos Veículos)	10	25/08/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Manutenção Eletrônico*
PO 008	Comunicação e Providências de Acidentes e Sinistros	16	19/02/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PO 009	Controle de Equipamentos	10	25/08/09	Manutenção Eletrônico*
PO010	Sistema de Bilhetagem Eletrônica	11	26/02/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PO 011	Vendas e arrecadação de valores	09	26/02/09	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
PI 001	Inspeção de Chegada/Saída do Veículo	18	30/09/08	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Manutenção Eletrônico*
PT 001	Tráfego	20	28/11/08	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Manutenção Eletrônico*
CEP	Código de Ética Profissional do Cobrador	3ª edição	23/10/07	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*
CEP	Código de Ética Profissional do Motorista	3ª edição	23/10/07	Fisc Tican Tisan Tican Executivo Agentes Tican Tisan Tican SBE Tican Manutenção Eletrônico*

Observação	* Endereços da qualidade que recebem em meio eletrônico: Depto. Tráfego, SBE, DP, Jurídico, SESMT, Financeiro, Operacional, Administrativo, Controladoria, Fiscalização da Portaria (garagem), SRS, Suprimentos, Almoarifado e Manutenção.
------------	--

ANEXO 11 – Procedimento PS004 – Ações Corretivas e Preventivas

	Procedimento Sistêmico	Emissão Inicial: 06/06/01	Código: PS004
		Revisão: 11	
Nome do Procedimento Sistêmico: Ações Corretivas e Preventivas	Quantidade de Anexos: 00	Instruções de Trabalho: 00	Página 1 de 4

CÓPIA NÃO CONTROLADA

Elaboração/Alteração:		Aprovação:	
Assinatura:	Data:	Assinatura:	Data:
	17/09/09		17/09/09
Nome: Indianara Dutra Setor: ESQUA Cargo: Secretária	Nome: Michele Olinger Brofman Depto: ESQUA Cargo: R. D.		

1 HISTÓRICO DAS REVISÕES: (Breve histórico do conteúdo das alterações no Procedimento)

Item	Histórico do conteúdo	Rev.	Data
	Adequação do departamento do responsável pela aprovação do procedimento: SRS – ESQUA.	11	17/09/09
5.1.2	Adequação de texto.	11	17/09/09
NOTA 02	Adequação de texto.	11	17/09/09

2 OBJETIVO: (A que se destina o Procedimento)

Sistematizar o processo de implementação de ações corretivas e ações preventivas no Sistema de Gestão da Qualidade.

3 CAMPO DE APLICAÇÃO: (A que setor da empresa se destina o Procedimento)

Aplica-se a todo o Sistema de Gestão da Qualidade da CANASVIEIRAS.

4 GENERALIDADES: (Referências utilizadas ou esclarecimentos necessários)

4.1 – SACP: Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva;


4.2 – **BENCHMARKING**: O *benchmarking* compara os processos e o desempenho de produtos e serviços com os líderes reconhecidos, permitindo identificar as metas e estabelecer prioridades para a preparação de planos que resultarão em vantagem competitiva no mercado. Ex.: Visitas técnicas a outras empresas que têm Sistema Integrado;

4.3 - **BRAINSTORMING**: técnica de estimulação da criatividade de uma equipe, para gerar e esclarecer uma série de idéias, problemas ou questões.

4.4 – SIC: Sistema Integrado da Canasvieiras Transportes Ltda;

4.5 – CCQ: Comitê Central da Qualidade;

4.6 – ESQUA: Escritório da Qualidade.

	Procedimento Sistêmico	Emissão Inicial: 06/06/01 Revisão: 11	Código: PS004
Nome do Procedimento Sistêmico: Ações Corretivas e Preventivas	Quantidade de Anexos: 00	Instruções de Trabalho: 00	Página 2 de 4

CÓPIA NÃO CONTROLADA

5 PROCEDIMENTO: (Descrição das atividades a serem executadas numa sequência lógica)

5.1 AÇÕES CORRETIVAS

5.1.1 – Ações corretivas podem ter sua origem por meio da parametrização dos Relatórios de Não-Conformidade estabelecidos no PS - 003, resultados de auditoria (conforme PS - 006), registros da qualidade (conforme PS - 002) e análises críticas do C.C.Q. Em todos os casos elencados a responsabilidade de abertura da SACP é do ESQUA;


5.1.2 – As SACP's poderão ser solicitadas por qualquer colaborador que deverá enviar ao ESQUA, proposta escrita (Comunicação Interna – CI, email, etc.), justificando a solicitação, em seguida o ESQUA deverá lançar a mesma no SIC que irá numerá-la automaticamente, emitir uma cópia e encaminhá-la para a análise e aprovação da diretoria. Após aprovada, será encaminhada para a área responsável que deverá investigar a(s) causa(s) fundamental(ais) da não-conformidade e que poderá, de acordo com a necessidade, convocar outras áreas envolvidas para investigar a(s) causa(s) da não-conformidade;

NOTA 01: Caso a Diretoria não aprove a abertura da SACP será registrado no controle de SACP's como não pertinente. As SACP's abertas em reunião do CCQ não precisam do envio de proposta escrita ao ESQUA.

5.1.3 – Serão abertas SACP's em função do não atingimento das metas estabelecidas para os indicadores de desempenho da qualidade, quando o Comitê Central da Qualidade – CCQ fizer a análise crítica dos mesmos e assim decidir a abertura da SACP.

5.1.4 - Para a investigação fundamental de causa(s) de não-conformidade(s) podem ser utilizadas ferramentas de suporte, como: *Brainstorming*, *Benchmarking*, Diagrama de Causa/Efeito, etc. Toda vez que uma destas ferramentas forem utilizadas para a resolução de problemas, as mesmas devem ser anexadas na respectiva SACP, comprovando desta forma, o estudo de causa da não-conformidade;

NOTA 02: Se a SACP for gerada pelo sistema SIC, encontraremos anexadas a SACP todos os RNCs, para fomentar o estudo de causa de não-conformidade que, de acordo com a parametrização estabelecida no PS 003, levaram a geração da SACP;

	Procedimento Sistêmico	Emissão Inicial: 06/06/01 Revisão: 11	Código: PS004
Nome do Procedimento Sistêmico: Ações Corretivas e Preventivas	Quantidade de Anexos: 00	Instruções de Trabalho: 00	Página 3 de 4

CÓPIA NÃO CONTROLADA

5.1.5 – Uma vez determinada a(s) ação (ões) corretiva(s) a área responsável deverá encaminhar ao ESQUA a SACP, devidamente preenchida, inclusive determinando prazo e responsável pela implementação da Ação Corretiva. O ESQUA deverá indicar no Controle SACP o status "Andamento" e aguardar o prazo determinado para verificar a efetividade da mesma;

5.1.6 – O ESQUA, no prazo determinado pela SACP, deverá verificar a efetividade da ação corretiva. Caso a(s) ação(ões) não tenha(m) sido efetivada(s) até o prazo preestabelecido, o ESQUA deverá estabelecer uma nova data para a efetividade da(s) ação(ões) corretiva(s), informar esta nova data ao(s) solicitante(s) da(s) ação(ões) propostas e fazer o devido registro deste novo prazo na SACP;

5.1.7 – Em caso de não constatada a efetividade da ação determinada, dentro do novo prazo estabelecido na SACP, o ESQUA deve informar o R.D., que pode recomendar ações condizentes com a gravidade do problema em reuniões do CCQ, podendo para isso abrir outra SACP ou compor grupos especiais para o tratamento da mesma.

5.1.8 – A eficácia de ações corretivas e/ou preventivas será verificada pelo ESQUA em até 60 dias após a verificação da efetividade, podendo ser prorrogada por mais 60 dias.

5.1.9 - Todas as SACP's finalizadas serão submetidas ao C.C.Q., até 30 dias após seu encerramento.


5.2 – AÇÕES PREVENTIVAS:

Ações preventivas devem ser implementadas com base em fontes apropriadas de informação, tais como processos e operações de trabalho que afetem a qualidade dos serviços prestados pela CANASVIEIRAS, resultados de auditoria (conforme PS - 006), registros da qualidade (conforme PS - 002), realimentação de clientes e análises críticas do C.C.Q.. Estas SACP's são controladas por meio do Controle de SACP e sua sistemática de resolução segue conforme descrito no item 5.1 deste procedimento;

5.3 – RECLAMAÇÕES DE CLIENTES:

As reclamações de clientes geram SACP's, desde que atendam aos parâmetros preestabelecidos conforme PS - 008 e estas SACP's devem seguir conforme o descrito neste procedimento;

NOTA 03: Somente o ESQUA tem autoridade para inserção no SIC das SACP's, ficando as outras áreas responsáveis somente pelo registro

	Procedimento Sistêmico	Emissão Inicial: 06/06/01	Código: PS004
		Revisão: 11	
Nome do Procedimento Sistêmico: Ações Corretivas e Preventivas	Quantidade de Anexos: 00	Instruções de Trabalho: 00	Página 4 de 4

CÓPIA NÃO CONTROLADA

sistemático de não-conformidades no R.N.C. ou documento equivalente, conforme descrito no PS – 003.

6 RESPONSABILIDADES: (Define a responsabilidade para a execução do Procedimento)

6.1 – DOS RESPONSÁVEIS DE DEPARTAMENTO (ENCARREGADOS, GERENTES E DIRETORES):

- Solicitar a abertura de SACP, sempre que necessário executar ações corretivas e/ou preventivas de cunho gerencial.
- Realizar o levantamento da(s) causa(s) da não-conformidade, determinar ação a ser tomada, bem como apreciação da efetividade da mesma.

6.2 – DO DEPARTAMENTO COMPETENTE:

- Implementar e verificar a efetividade da ação determinada.

6.3 – DO ESQUA:

- Conforme descrito neste procedimento.

6.4 – COMITÊ CENTRAL DA QUALIDADE:

- Propor/Apreciar as Solicitações de Ação Corretiva e/ou Ação Preventiva.

7 ANEXOS: (Documentos que fazem parte do Procedimento)

Este procedimento não possui anexo.

8 REGISTROS DA QUALIDADE: (São documentos que comprovam a execução do Procedimento)

REGISTROS	RESPONSÁVEL PELA COLETA	MEIO / LOCAL DE ARQUIVO	INDEXAÇÃO	ACESSO	TEMPO DE ARQUIVO	DESTINO APÓS O PRAZO
Solicitação de ação corretiva ou preventiva - SACP	ESQUA	Físico / ESQUA	Númerica	ESQUA	1 ano	Inativo
Controle de ações Corretivas e Preventivas	ESQUA	Eletrônico / SIC	CONFORME SIC	Usuário com senha	Permanente	_____