

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lilian Maria de Souza Almeida

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM
INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DA
QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA GLOBAL DE COMUNICAÇÃO

Dezembro de 2007

Itajubá - MG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lilian Maria de Souza Almeida

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM
INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DA
QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA GLOBAL DE COMUNICAÇÃO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção como parte dos requisitos para
obtenção do Título de *Mestre em Ciências em
Engenharia de Produção*.

Área de Concentração: Qualidade e Produto

Orientador: Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza, Ph.D.

Co-orientador: Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, Dr.

Dezembro de 2007

Itajubá - MG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lilian Maria de Souza Almeida

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM
INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DA
QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA GLOBAL DE COMUNICAÇÃO

Dissertação aprovada por banca examinadora em 03 de Dezembro de 2007, conferindo
ao autor o título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

Banca Examinadora:

Profª. Adriana Ferreira de Faria, Dra.

Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, Dr. (Co-orientador)

Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza, Ph.D. (Orientador)

Dezembro de 2007

Itajubá - MG

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, prioritariamente e sempre, por mais uma oportunidade de crescimento pessoal, pelos dons, que me permitiram chegar ao fim dessa jornada, e pelas inspirações de Seu Espírito Santo, que conduziram o desenvolvimento do trabalho.

A Nossa Senhora das Graças, minha padroeira, pela proteção nas solitárias viagens de São José dos Campos à Itajubá e pela poderosa intercessão junto a Deus.

Aos meus pais, José Geraldo e Maria José, por todo apoio.

Aos professores Luiz Gonzaga Mariano de Souza, Ph.D. e Carlos Henrique Pereira Mello, Dr., pela orientação e por terem abraçado minha proposta de pesquisa.

Ao professor e amigo Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr., por todo incentivo.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio financeiro.

À empresa pesquisada, pela abertura e contribuição à produção científica, e a todos os profissionais que participaram da pesquisa.

Ao meu irmão, Helder Paulo de Souza Almeida, por toda a sua ajuda.

SUMÁRIO

Agradecimentos

Resumo

Abstract

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivos da pesquisa	11
1.2. Justificativa	12
1.3. Limitações da pesquisa	13
1.4. Estrutura do trabalho	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Comunicação organizacional	15
2.2. Marketing e comunicação	16
2.3. Marketing interno, <i>endomarketing</i> e comunicação interna	19
2.3.1. Comunicação interna como um instrumento de <i>endomarketing</i>	22
2.3.2. O público interno	26
2.4. Qualidade e comunicação	28
2.4.1. Qualidade – conceitos e evolução	31
2.4.1.1. Gestão pela qualidade total	32
2.4.1.2. Controle da qualidade total – a perspectiva de Feigenbaum	33
2.4.1.3. Melhoria da qualidade – a perspectiva de Crosby	36
2.4.1.4. Promoção do controle da qualidade – a perspectiva de Ishikawa	40
2.4.1.5. ISO 9000	42
2.4.1.6. Seis Sigma	46
2.4.1.7. Prêmios da qualidade	47
2.4.1.7.1. Os critérios do PNQ	47
2.5. Cultura da qualidade	50
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1. Caracterização da pesquisa	52
3.2. Método de pesquisa	54
3.2.1. Estrutura conceitual proposta e questão inicial da pesquisa	55
3.2.2. Escolha do caso	58
3.2.3. Coleta de dados fundamentada	59
4. ESTUDO DE CASO	62
4.1. Estrutura de comunicação interna	62
4.1.1. Planejamento e veículos de comunicação interna	64
4.1.2. Segmentação do público interno	65
4.1.3. Fluxos de comunicação interna	66
4.2. Estrutura da qualidade	68
4.2.1. Gestão da qualidade	69
4.2.2. Resultados da gestão da qualidade	71
4.3. Dinâmica entre os setores de comunicação interna e da qualidade	72
4.3.1. Comunicação interna de resultados	76
4.4. Contribuição da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade	78
4.4.1. Efetividade da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade	79
4.4.2. Receptividade do público interno	80

4.4.3. Evidências da contribuição da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade	81
4.5. Cultura da qualidade	82
4.6. Análise dos resultados	84
4.6.1. Comunicação interna – planejamento, processos e veículos	84
4.6.2. Qualidade – práticas de gestão	87
4.6.3. Dinâmica entre a comunicação interna e a gestão da qualidade	88
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	92
5.1. Fatores determinantes para a utilização da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade	92
5.2. Alcance dos objetivos específicos	96
5.3. Recomendações para trabalhos futuros	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXO A	103
ANEXO B	104
ANEXO C	105

RESUMO

A qualidade tem sido considerada uma das principais dimensões de competitividade e um imperativo de sobrevivência para as organizações. Apesar da ampla adesão aos principais sistemas e modelos de gestão da qualidade, ainda existe pouca atenção sendo dada às práticas de comunicação interna, que podem contribuir para a promoção da qualidade nas organizações. Todo esforço para a melhoria da qualidade requer a participação de funcionários comprometidos com esse propósito. Contudo, para se tornarem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, os membros de uma organização precisam receber informações, que lhes permitam entender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, exigindo, portanto, comunicação. A presente pesquisa busca a compreensão de como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade. A investigação realizada foi conduzida através do método estudo de caso, contando com a contribuição de uma empresa global de comunicação, considerada uma das referências mundiais em gestão da qualidade. Os resultados alcançados permitiram a identificação e a proposição de um conjunto de fatores a serem considerados pelas organizações, como determinantes para a efetiva utilização da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

Palavras-chave: comunicação interna, qualidade, promoção da qualidade

ABSTRACT

Quality has been considered one of the most important dimensions of competitiveness and a condition to organizations survival. Despite the large adoption of the main quality management systems and standards, there has been given little attention to internal communication practices which may contribute to the organizations quality promotion. Any kind of effort to improving the quality requires committed employees participation. However, to become committed to the delivery of good quality products and services, organizations members must receive information that enable the understanding and the acceptance of their individual and collective roles in this process. The research seeks the comprehension of how internal communication can be utilized as a quality promotion instrument. The investigation was conducted through the case research method with the contribution of a global communication company which is considered a benchmark in quality management. The reached results enabled the identification and the proposition of combined determinants factors to be considered in the use of internal communication as a quality promotion instrument.

Key- words: internal communication, quality, quality promotion

1 Introdução

Os ambientes competitivos contemporâneos apresentam traços que se convertem em fortes razões para o foco na qualidade: consumidores mais informados e exigentes, competição acirrada e globalizada, recursos naturais escassos, entre outras. Para Feurer & Chaharbaghi (1996), a velocidade com a qual esses ambientes vêm se transformando traz para as organizações um alto grau de incerteza, que é resultado do crescente nível de expectativa dos consumidores, da diluição das fronteiras entre os mercados e do incessante movimento em direção à concorrência global.

Lobato (2002) declara que os consumidores estão cada vez mais orientados para a busca da qualidade, observando intuitivamente as vantagens e desvantagens que poderão auferir na escolha de um ou de outro produto. Segundo Prahalad & Ramaswamy (2004), um novo perfil de consumidor emerge com o século XXI, envolto com inúmeras oportunidades:

- a) Acesso à informação – com acesso, sem precedentes, a uma vasta gama de informações, o consumidor de hoje pode tomar decisões de forma mais consciente;
- b) Visão global – informações sobre produtos, tecnologias, performances e preços, praticados por empresas do mundo inteiro, estão disponíveis para os consumidores, mudando também as regras de competição entre as organizações;
- c) Rede de relacionamentos – surgem comunidades de consumidores, através das quais os indivíduos partilham idéias e sentimentos, independentemente de barreiras geográficas e sociais. Essas redes de relacionamentos entre consumidores estão revolucionando os mercados emergentes e transformando os já estabelecidos;
- d) Experimentação – através da Internet, os consumidores, agora, também podem experimentar e até participar do desenvolvimento de produtos, especialmente os digitais;
- e) Ativismo – cada vez mais, as pessoas têm entrado em contato com as empresas para opinar sobre seus produtos e serviços, mesmo quando não solicitadas, perpetuando, assim, o ativismo dos consumidores.

Prahalad & Ramaswamy (2004) acrescentam que as recentes mudanças ocorridas no perfil do consumidor, impactam principalmente o seu papel frente às organizações. Procurando exercitar a sua influência, o consumidor agora co-participa do processo de criação de valor, fato que também exige que o foco da qualidade seja diferente. A qualidade que, em seus modelos tradicionais, estava focada nos processos internos e no que as organizações tinham para oferecer, agora deve expandir esse foco para as interações empresa/cliente. Em

consonância com essa perspectiva, Lobato (2002) afirma que a interatividade, que hoje permite ao consumidor manifestar suas opiniões e desejos e que faz com que as empresas procurem se adaptar às necessidades dos indivíduos, e não o contrário, exige que as estratégias organizacionais sejam centradas na qualidade. Em mercados cada vez mais complexos, não existe outro caminho, se não o de adotar procedimentos orientados para a qualidade, conclui o autor.

Paralelamente à moderna dinâmica existente entre organizações e consumidores, o acirramento da concorrência e a abrangência global da maioria dos mercados atuais também colocam a gestão da qualidade no centro das atenções. De acordo com Tan *et al.*(2000), a intensa competição global tem obrigado muitas empresas a reverem suas práticas, examinando suas prioridades estratégicas e reconhecendo a necessidade de melhorar a qualidade de seus processos e produtos. Mersha (2000) acrescenta que muitas empresas de classe mundial fazem da qualidade uma poderosa e estratégica arma para fortalecer sua posição competitiva. Para Kumar *et al.*(1999), a competição internacional e a globalização trouxeram uma grande ênfase a novas dimensões de competitividade: qualidade, flexibilidade e agilidade. Esses autores consideram ainda que a qualidade é a dimensão que impacta mais intensamente a competitividade das organizações.

Em resposta às diversas pressões por maior competitividade, cresce progressivamente o número de organizações de diferentes setores, que vêm adotando os principais sistemas e modelos de gestão da qualidade utilizados no mundo (MOHR-JACKSON, 1998; NAVEH & MARCUS, 2005; PINTO *et al.*, 2006; STEVENSON & BARNES, 2002). No entanto, a adoção desses sistemas e modelos, bem como qualquer esforço para a melhoria da qualidade nas organizações, depende, entre outros fatores, do comprometimento de seus funcionários, desde a alta liderança até os indivíduos da base hierárquica. Jackson (2004) aponta o comprometimento dos funcionários como um componente crítico para qualquer tipo de programa de gestão pela qualidade total. Abordando o processo de implementação de programas de gestão da qualidade, Laszlo (1998) propõe o modelo dos 3 C's – comprometimento, custos e cultura – fatores considerados pelo autor como determinantes para o sucesso de tais programas. De acordo com Palmer & Wilson (1995), o comprometimento requerido para o sucesso da gestão pela qualidade total, deve ser inicialmente promovido na alta liderança para então ser disseminado em todos os outros níveis de uma organização. Esses autores também propõem um modelo, em que o comprometimento é o fator que deve direcionar outros quatro elementos importantes para a

implementação da qualidade total: desenvolvimento de equipes, treinamento, sistemas e comunicação.

Thornhill *et al.* (1996), além de dar destaque à relação entre comprometimento e qualidade, abordam sobre o papel da comunicação na conquista desse comprometimento. Para esses autores, a comunicação tem sido vista como um elemento chave, entre as estratégias organizacionais utilizadas para promover o comprometimento com a qualidade. Troutt *et al.* (1995) enfatizam que o processo de melhoria da qualidade, como um todo, começa na comunicação com os funcionários.

Para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial a função da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

A promoção da qualidade, no contexto desta pesquisa, significa o incentivo de uma atitude favorável, por parte das pessoas de uma organização, em relação à qualidade, conquistando acima de tudo o seu comprometimento com ela. O sentido da palavra promoção surge de uma analogia feita com o termo composto promocional, utilizado na teoria do marketing para se referir ao conjunto de instrumentos através dos quais uma empresa promove ou faz a comunicação de seus produtos ou serviços (KOTLER, 1998).

Partindo da premissa de que a promoção da qualidade é um processo que requer comunicação, foram delineados os objetivos dessa pesquisa.

1.1 Objetivos da pesquisa

Entre os fatores que podem contribuir para a promoção da qualidade nas organizações, a comunicação interna foi escolhida como elemento de destaque para o desenvolvimento desse estudo. A comunicação interna é definida por Inkotte (2000) como a utilização de métodos, técnicas, recursos e meios para uma empresa dirigir-se e tornar-se receptiva ao seu público interno, sendo também considerada o principal instrumento de *endomarketing* (BRUM, 2005). Assim, o objetivo principal estabelecido para esta pesquisa é o de compreender como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas organizações.

Considerando o método adotado para o desenvolvimento desta pesquisa, o estudo de caso, alguns objetivos específicos também foram definidos para que, conjuntamente, pudessem auxiliar no alcance do objetivo principal. Portanto, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Destacar a relevância da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade nas organizações;
- Entender a dinâmica existente entre a comunicação interna e a gestão da qualidade, na empresa estudada;
- Verificar a contribuição da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

1.2 Justificativa

O alto nível de expectativas de um novo perfil de consumidor (LOBATO, 2002; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004), a intensificação da concorrência e o caráter globalizado dos mercados contemporâneos (FEURER & CHAHARBAGHI, 1996; KUMAR *et al*; 1999; MERSHA, 2000; TAN *et al*; 2000) são os elementos que apontam, de forma mais evidente, para a necessidade de um foco estratégico na qualidade, por parte das organizações. Mobilizando-se nesse sentido, muitas empresas passaram a rever suas práticas, em um esforço de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, especialmente através da adoção dos principais sistemas e modelos de gestão, mundialmente reconhecidos (MOHR-JACKSON, 1998; NAVEH & MARCUS, 2005; PINTO *et al*; 2006; STEVENSON & BARNES, 2002).

Qualquer iniciativa para a melhoria da qualidade, no entanto, exige a participação de funcionários comprometidos com este propósito. O compromisso com a qualidade, exigido inicialmente das lideranças, deve também ser incentivado entre todos os indivíduos de uma organização, desafio que demanda esforços de comunicação (PALMER & WILSON, 1995; THORNHILL *et al*; 1996; TROUTT *et al*; 1995). A comunicação que se estabelece entre uma organização e seus funcionários, também conhecida como comunicação interna, pode ser considerada, portanto, um dos requisitos para a conquista do comprometimento com a qualidade ou, ainda, um instrumento de promoção da qualidade.

Embora a comunicação interna já seja um elemento previsto, direta ou indiretamente, pelos principais sistemas e modelos de gestão da qualidade, tais como a série ISO (*International Organization for Standardization*) 9000 e o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, seu destaque como um instrumento de promoção da qualidade ainda merece investigações mais profundas, justificando assim o tema proposto para esta pesquisa.

1.3 Limitações da pesquisa

O principal fator limitante desta pesquisa está relacionado à política de confidencialidade da organização estudada. Para que fossem respeitados os limites estabelecidos pela empresa, quanto à publicação de certas informações, algumas das fontes de evidências utilizadas na pesquisa, tais como edições de seu jornal interno, o plano anual de comunicação interna, apresentações e outros documentos, não puderam ser anexados neste trabalho.

Considerando também que esta pesquisa fora conduzida através de uma abordagem qualitativa e de um caso único, faz-se necessário ressaltar que as conclusões alcançadas se limitam ao contexto da realidade da organização estudada, permitindo, de acordo com a perspectiva de Yin (2005), apenas generalizações analíticas e não estatísticas.

1.4 Estrutura do trabalho

Além deste capítulo introdutório, que contextualiza a pesquisa, apresenta e justifica seus objetivos e considera suas limitações, a estrutura do trabalho é também composta por quatro outros capítulos.

Com base na literatura científica, o segundo capítulo traça um referencial teórico que explora os temas diretamente relacionados à proposta da pesquisa, com destaque para a comunicação interna e para a qualidade.

O terceiro capítulo evidencia a metodologia de pesquisa utilizada. Descreve, em especial, as etapas que direcionaram o estudo de caso desenvolvido.

A descrição do caso investigado, feita através da apresentação das evidências coletadas, bem como a análise dos resultados da pesquisa, compõem o quarto capítulo do trabalho.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, buscando responder à questão inicial proposta e relatar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

2 Referencial teórico

Devido à influência de ambientes econômicos cada vez mais globalizados e seletivos, a prática da qualidade tem se tornado um imperativo de sobrevivência e de competitividade, para organizações de todos os setores. Segundo Yavas (1995), apenas as empresas comprometidas com a qualidade e direcionadas pelas expectativas de seus clientes podem sobreviver no longo prazo. Este autor também considera que a ênfase na qualidade é traduzida no posicionamento competitivo de uma organização, no contexto global.

Como reflexo dessa nova realidade, é possível constatar, entre organizações nacionais e multinacionais, uma atitude cada vez mais favorável em relação à gestão da qualidade e uma crescente adesão a suas principais filosofias, sistemas e modelos. A Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), o conjunto de normas ISO (*International Organization for Standardization*) 9000, os critérios das mais importantes premiações de qualidade existentes no Brasil e no mundo, entre outros modelos, estão sendo amplamente adotados por diversas organizações (MOHR-JACKSON, 1998; NAVEH & MARCUS, 2005; PINTO *et al*; 2006; STEVENSON & BARNES, 2002), no intuito de conquistar uma gestão mais efetiva de seus processos relativos à qualidade e de entregar aos seus clientes produtos e serviços agregados de maior valor e provedores de maior satisfação.

Apesar do reconhecimento maciço da utilidade dos sistemas e modelos de gestão da qualidade e de seus benefícios potenciais, nem todas as empresas, que os têm adotado, declaram estar usufruindo plenamente de tais benefícios, tendo alcançado resultados aquém de suas expectativas (BERGQUIST *et al*; 2005; CORDEIRO, 2004). Uma das possíveis razões para o insucesso, total ou parcial, das iniciativas de gestão da qualidade implementadas nas organizações, é a pouca atenção comumente dada aos processos de comunicação interna necessários não somente à sua efetiva condução, mas também à sua promoção perante os funcionários. Ferreira (2004) afirma que, se um programa de qualidade depende da participação dos funcionários, não pode prosperar sem uma comunicação eficiente com o público interno.

Este capítulo busca justificar, com base na literatura científica, a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade dentro das organizações. Com este propósito, traça um referencial teórico que busca, primeiramente, esclarecer que a comunicação organizacional é um dos pilares do composto de marketing (KOTLER, 1998). Em seguida, além de apresentar os principais fundamentos do marketing, evidencia a aplicação de seus conceitos no ambiente interno das organizações – prática que, no Brasil, é

chamada de *endomarketing* - e o papel da comunicação nesse processo. Finalmente, destaca a comunicação interna como um instrumento essencial para se promover a qualidade nas organizações.

2.1 Comunicação organizacional

Embora a comunicação seja um fenômeno tão natural e inerente ao ser humano, percebe-se em torno dela um verdadeiro paradoxo. Se, por um lado, trata-se de um tema multidisciplinar e que incentiva estudos em diversas áreas científicas, por outro, acaba sendo, na prática, negligenciada por alguns sistemas gerenciais, devido à própria naturalidade com que acontece entre os indivíduos dentro de uma organização.

Segundo Bordenave (1994), é através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos. Relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e, juntos, modificam a realidade onde estão inseridos. Sem a comunicação, cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo, acrescenta aquele autor. Inkotte (2000) argumenta que a vida em grupo, indispensável ao ser humano, só se realiza por intermédio de uma comunicação plena. Para Ferreira (2004), embora a importância da comunicação seja inegável para muitos, ela é vista pelas pessoas como um processo automático, que muitas vezes parece dispensar qualquer preocupação a seu respeito.

De acordo com Kotler (1998), o processo de comunicação pode ser compreendido através do modelo ilustrado na figura 2.1, sendo composto pelos seguintes elementos:

- a) Emissor e Receptor – representam, respectivamente, aquele que emite e aquele que recebe a mensagem. São considerados os dois elementos principais da comunicação;
- b) Mensagem e Mídia – são considerados instrumentos de comunicação, sendo a mensagem aquilo que se quer comunicar, e a mídia, o meio através do qual se faz a comunicação. O emissor deve transmitir suas mensagens através de mídias eficientes, que possam atingir a audiência-alvo da melhor maneira possível;
- c) Codificação, Decodificação, Resposta e *Feedback* – são as funções principais da comunicação. Para que uma mensagem seja eficaz, o processo de codificação, feito pelo emissor, deve ser coerente com o processo de decodificação do receptor. Dessa forma, a mensagem deve ser elaborada através de códigos ou sinais que sejam familiares ao receptor. O emissor, portanto, deve ter clareza sobre que audiência deseja atingir, como se dará a decodificação da mensagem e que respostas espera receber. Canais de *feedback* devem ser desenvolvidos para que seja possível ao emissor, conhecer as respostas geradas pelo receptor;

- d) Ruído – representa tudo aquilo que possa interferir na comunicação pretendida; sua ocorrência, portanto, deve ser prevista e, se possível, evitada em meio ao processo de comunicação.

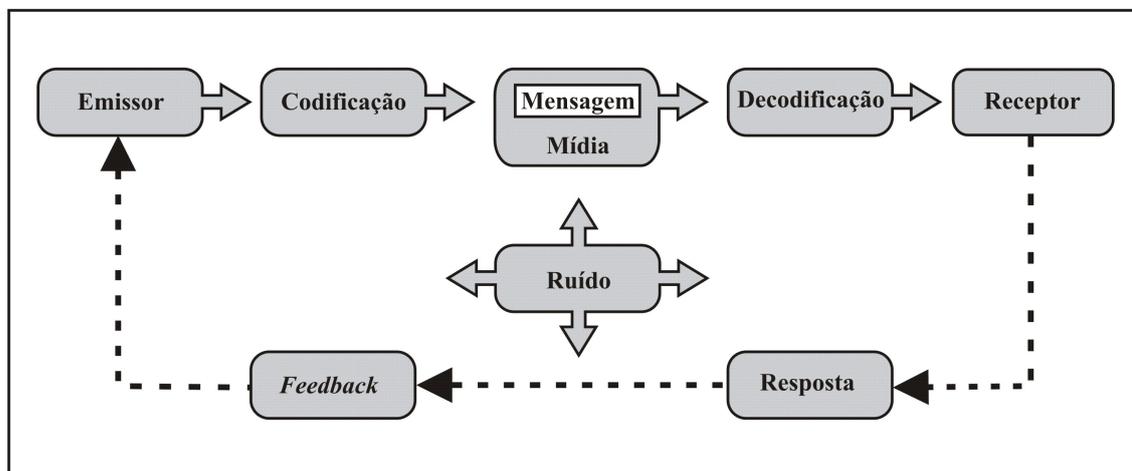


Figura 2.1 – O processo de comunicação (Fonte: Adaptado de Kotler, 1998)

Apesar da aparente simplicidade do modelo sugerido por Kotler (1998), o processo de comunicação pode se tornar significativamente complexo quando observado na rotina diária das organizações. A escolha do código mais adequado para a transmissão da mensagem, a seleção da mídia mais eficaz, a previsão da resposta do receptor e dos ruídos que podem interferir naquele processo representam cuidados que nem sempre são considerados na prática da comunicação, especialmente no ambiente interno das organizações.

Para a gestão do marketing, a comunicação é muito mais do que um tema de fundamental relevância. Ela é um dos pilares que sustentam o composto mercadológico. Kotler (1998) declara que, além de desenvolver um bom produto, definir para ele um preço atraente e distribuí-lo ao seu mercado-alvo, a gestão do marketing exige que as empresas se comuniquem efetivamente com seus diversos públicos. Assim, toda organização assume inevitavelmente o papel de comunicadora e promotora, afirma aquele autor.

2.2 Marketing e comunicação

A compreensão exata do conceito de marketing ainda é restrita e dominada por poucos, já que, na cultura popular, sua definição é diretamente vinculada à idéia de propaganda. Não bastasse o uso inadequado daqueles dois conceitos como sinônimos, o marketing é também frequentemente associado a percepções depreciativas por aqueles que não conhecem seus verdadeiros fundamentos. Nesse sentido, Inkotte (2000) enfatiza a

necessidade de se esclarecer que marketing não é propaganda e que não se destina a enganar ou a induzir clientes, mas sim a satisfazer plenamente suas necessidades e desejos.

Muitos são os conceitos atribuídos e utilizados por diversos autores para definir o que é marketing, mas Kotler (2000) disponibiliza uma abordagem ampla ao conceituá-lo como um processo social e gerencial, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos, serviços e valores. Em uma outra abordagem, o marketing é definido como uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, a comunicação e a distribuição de valores a clientes, gerenciando as relações com os mesmos de forma a beneficiar a organização e seus grupos de interesse (Associação Americana de Marketing - *American Marketing Association*, 2006).

Kotler (2000) esclarece que a gestão do marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a precificação, a distribuição e a promoção de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos organizacionais e individuais. E ainda acrescenta que, em uma versão mais contemporânea e adaptada às diversas questões sociais, a função do marketing deve ir além da satisfação dos objetivos da organização e dos indivíduos, considerando também as necessidades da sociedade.

A partir dessas definições, começa a tornar-se visível um dos modelos mais tradicionais da teoria mercadológica, o dos 4 *P*'s do marketing - produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação) - elementos que em conjunto formam o composto de marketing, tradução da expressão *marketing mix* no idioma inglês. Grönroos (1994) define o composto de marketing como um conjunto de variáveis a serem gerenciadas pela função mercadológica, apontando que sua origem data aproximadamente de 1950, tendo sido introduzido por Neil Borden e posteriormente adaptado e popularizado por E. Jerome McCarthy. Definição semelhante é utilizada por Kotler (1998) ao afirmar que o composto de marketing reúne os instrumentos utilizados pelas empresas para atingir seus objetivos de marketing. Este autor esclarece que o modelo dos 4 *P*'s é uma forma de classificação dos inúmeros instrumentos que compõem o composto de marketing, cujas variáveis específicas são apresentadas sob cada *P*, conforme ilustrado na figura 2.2.

Mesmo apresentando críticas a respeito do tradicional modelo dos 4 *P*'s, Grönroos (1994) reconhece que, apesar de estar perdendo espaço para novos paradigmas, tal modelo ainda domina o pensamento, as pesquisas e a prática mercadológica.

Dentre os 4 *P*'s do composto de marketing, a promoção é também definida como composto promocional ou composto de comunicação (KOTLER, 2000), onde está inserida, entre outras variáveis, a propaganda. O composto promocional ou composto de comunicação

reúne todos os modos pelos quais uma empresa busca comunicar-se com seus diversos públicos. Esses modos de comunicação são normalmente reunidos em cinco grupos de destaque: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal e marketing direto (KOTLER, 1998).

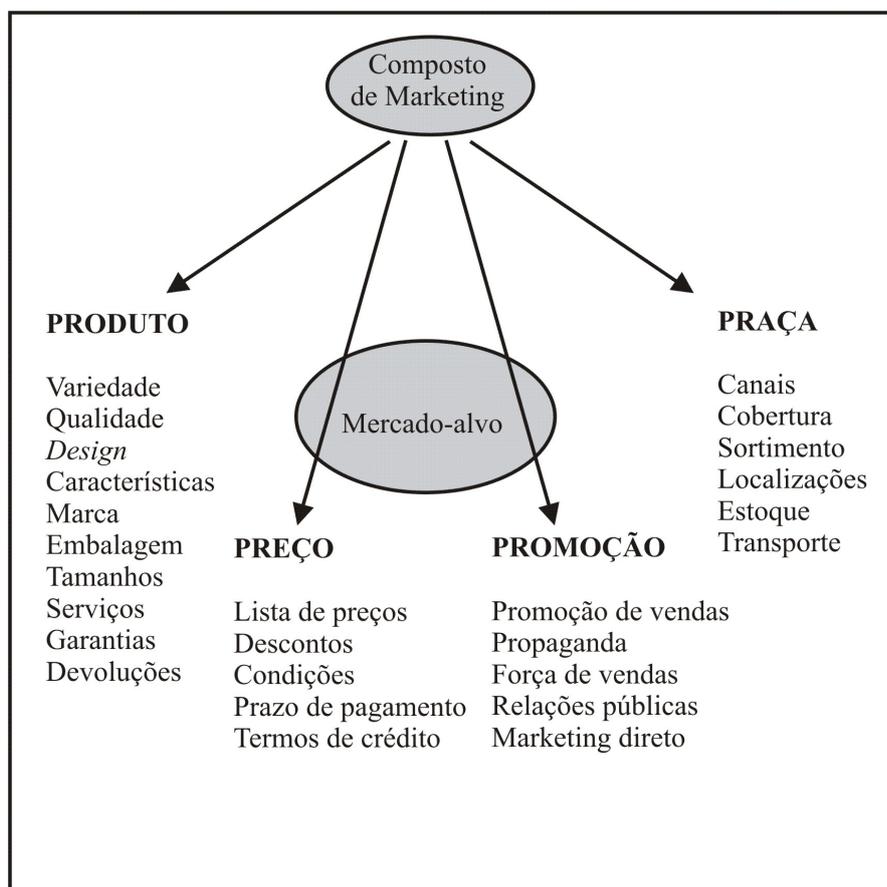


Figura 2.2 – Os 4 P's do composto de marketing (Fonte: Adaptado de Kotler, 1998)

A propaganda é, portanto, apenas um dos instrumentos do composto de comunicação que, por sua vez, faz parte do composto de marketing. Apesar de ser um equívoco, a compreensão do conceito de marketing como sinônimo de propaganda revela o destaque que a comunicação acaba recebendo, na percepção das pessoas, entre as variáveis do universo mercadológico.

Assim como o marketing vem evoluindo significativamente desde que surgiu como um fenômeno da gestão de negócios (GRÖNROOS, 2006; LINDGREEN *et al*, 2004), evoluem com ele os seus modos de comunicação. Em resposta às principais tendências do marketing contemporâneo, nem todas com classificações já uniformizadas entre os autores da

área, a comunicação ganha também novas formas de manifestação, adicionadas àquelas do composto tradicional.

Dentre as novidades do marketing contemporâneo, é possível citar termos como marketing de serviços, marketing de relacionamento, marketing B2B (*Business to Business* – Negócio para Negócio), entre outros (GRÖNROOS, 2006).

Com o advento do *endomarketing*, por exemplo, a comunicação existente entre uma empresa e seus funcionários passou a ser um fator crítico de sucesso, requerendo o uso de técnicas e instrumentos específicos. Susin (2003) coloca que a comunicação é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer programa de *endomarketing* e traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre uma empresa e seus colaboradores.

Para comunicar-se com o público interno sobre diversos temas e para obter dele o comprometimento com os objetivos organizacionais, a comunicação não apenas ganhou maior relevância, como também uma vasta gama de canais para transmissão de mensagens, fato que se tornou possível com o avanço contínuo das tecnologias da informação. Sobre essas novas oportunidades de manifestação, Brum (2005) argumenta que, apesar dos meios interativos e eletrônicos estarem transformando a comunicação empresa/funcionários, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra o estímulo necessário para realizar um bom trabalho.

2.3 Marketing interno, *endomarketing* e comunicação interna

Constata-se, em relação aos termos marketing interno e *endomarketing*, que ainda existe certa divergência teórica tanto na literatura internacional quanto na nacional. No que se refere às obras internacionais, Ballantyne (2000) argumenta que existe ambigüidade em torno do conceito de marketing interno, apontando a inexistência de um modelo conceitual padrão. Em relação aos autores nacionais que abordam o tema *endomarketing*, Inkotte (2000) conclui que a ausência de uma uniformidade teórica torna difícil uma análise comparativa entre suas obras.

Na literatura internacional, é possível identificar duas correntes de abordagens diferenciadas em relação ao conceito de marketing interno. A primeira delas adota como significado do termo a difusão da orientação de marketing para todos os indivíduos de uma organização. Já a segunda, o conceitua como um conjunto de ações de marketing voltadas ao público interno de uma organização, no intuito de conseguir de seus funcionários o comprometimento com os objetivos organizacionais, sejam estes relacionados ou não às metas específicas de marketing.

Adotando a primeira linha de pensamento, Grönroos (1994) coloca que o marketing interno vem da necessidade de garantir suporte às pessoas da organização que, embora não sejam diretamente ligadas às funções de marketing, podem ser preparadas e informadas para assumir essa orientação, no intuito de melhor atender aos clientes. Ele coloca que, se negligenciado o marketing interno, falhará também o marketing voltado ao cliente externo. Para Kotler (2000), o marketing interno deve preceder o marketing externo. O autor esclarece que o marketing externo é direcionado às pessoas que estão fora da empresa, enquanto o marketing interno envolve o processo de contratar, treinar e motivar funcionários habilitados em servir bem aos clientes, numa perspectiva orientada para o marketing.

Com base no segundo tipo de abordagem, Mudie (2003) coloca que a idéia principal do marketing interno é a de que os funcionários de uma organização, ao serem tratados como clientes, tornam-se mais comprometidos, cooperativos e entusiasmados. Mas acrescenta que a discrepância entre esse pensamento central do marketing interno e a realidade dos ambientes de trabalho ainda não foram explicadas. A definição de marketing interno, em que se baseia esse autor, assemelha-se com a apresentada pela Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association*, 2006), que o define como “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”.

Entre as obras nacionais, o tema marketing interno é freqüentemente abordado com o uso da palavra *endomarketing*, junção do prefixo de origem grega *endo*, que quer dizer “ação ou movimento para dentro” (BRUM, 2005), com a palavra marketing, que já pode ser considerada, apesar da origem no idioma inglês, como um neologismo da língua portuguesa, por fazer parte do vocabulário trivial das pessoas. Para Inkotte (2000), no entanto, é necessário fazer uma distinção entre os conceitos de marketing interno e de *endomarketing*. O autor esclarece que, através do marketing interno, a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, enquanto através do *endomarketing* a empresa é o próprio “produto”, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno.

A palavra *endomarketing* ganhou o status de marca registrada pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) no ano de 1995, garantida a uma empresa brasileira de consultoria na área. Tal registro, no entanto, não impediu que o termo pudesse ser utilizado em obra científica ou literária, como estipula a Lei nº 9.279, em seu artigo 132, inciso IV (INKOTTE, 2000). Dessa forma, o uso do termo *endomarketing* tornou-se popular para os autores nacionais, embora sob diferentes perspectivas.

Para Vasconcelos (2004), o conceito de *endomarketing* ainda não alcançou reconhecimento suficiente, provavelmente em razão da escassa literatura sobre o assunto, até mesmo no campo acadêmico. Ao fazer um estudo comparativo entre os principais autores brasileiros, Inkotte (2000) observa que as abordagens apresentadas não caracterizam o *endomarketing* como uma disciplina autônoma. A pouca uniformidade conceitual existente, segundo o autor, reside nos diferentes métodos e pontos de vista com que o tema é desenvolvido, ora com base nos fundamentos do marketing, ora nos princípios da gestão de recursos humanos e freqüentemente nas teorias da comunicação.

De fato, sob a perspectiva de Brum (2005), destaca-se a importância relativa que a comunicação recebe como instrumento para o alcance dos objetivos atribuídos ao *endomarketing*. Embora concordando com a visão ampliada de que “tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado ao mais simples, está inserido no contexto do *endomarketing*”, essa autora coloca que a verdadeira motivação de quem faz o dia-a-dia da empresa é conquistada através da comunicação.

Já na abordagem de Cerqueira (2005), constata-se a influência de uma visão voltada aos aspectos comportamentais da gestão de recursos humanos. Para este autor, o *endomarketing* estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas em relação aos sistemas organizacionais. Seu foco deve estar na difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea entre todos, independente de nível hierárquico. A base dessa linguagem está em valores que constituem os paradigmas do comportamento individual e coletivo, na busca de melhores índices de produtividade e qualidade. Qualquer projeto de *endomarketing* estabelece um forte componente de comunicação integrada em dois sentidos: a) institui uma base de relacionamento interpessoal, que desenvolve a auto-estima das pessoas; b) facilita a prática da empatia e da afetividade. Sob tal perspectiva, o autor define *endomarketing* como:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento das suas diversas tecnologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas (CERQUEIRA, 2005).

A definição de *endomarketing*, apresentada por Inkotte (2000), revela um ponto comum encontrado entre autores nacionais. Para ele, a utilização de instrumentos e conceitos do marketing voltados para o público interno de uma organização é a definição que melhor se encaixa como significado daquele termo. Tal definição coincide com a utilizada pela Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association*, 2006), em seu conceito de marketing interno.

Outra convergência encontrada na literatura nacional é a idéia da comunicação interna como um dos instrumentos indispensáveis ao *endomarketing*. Segundo Mattos (2001), a comunicação interna é uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno e que, conseqüentemente, tem uma grande contribuição na conquista do cliente externo. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo, acrescenta o autor. Inkotte (2000) compara a comunicação interna à ponta de um *iceberg*, a parte mais visível de um programa de *endomarketing*. Para Brum (2005), sendo a informação o produto da comunicação interna, é também a maior estratégia de aproximação entre uma empresa e seus funcionários. Ela afirma que, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos ao público interno, sem uma informação bem trabalhada, não existem funcionários motivados.

A importância da comunicação interna também é enfatizada entre os autores internacionais. Kitchen e Daly (2002) colocam que, na medida em que as organizações estão mais focadas em manter a força de trabalho motivada e efetiva, elas hoje têm necessariamente que pensar em como se comunicar com seus funcionários, o que normalmente é feito através de programas de comunicação interna. Alertam, no entanto, para a necessidade de se estudarem diferentes abordagens de comunicação interna, considerando fatores como tipo e tamanho da organização, cultura organizacional, estilo gerencial, recursos financeiros e humanos, e a volatilidade ou estabilidade do ambiente de negócios. Peters e Fletcher (2004) sustentam o princípio de que a comunicação interna está intimamente ligada e possui uma forte influência na comunicação externa com clientes, fornecedores e parceiros. Kitchen & Daly (2002) vão além ao afirmarem que as gestões da comunicação interna, do conhecimento e dos funcionários já podem ser identificadas como instrumentais de sobrevivência e crescimento das organizações.

2.3.1 Comunicação interna como um instrumento de *endomarketing*

Os mecanismos comumente utilizados pelas organizações, no sentido de motivar seus funcionários e de torná-los mais comprometidos, são diversos e vão desde a adoção de

políticas de remuneração competitivas até programas de recompensas para performances de destaque. Recentemente, no entanto, a comunicação interna também tem sido reconhecida como elemento decisivo para a conquista de tal comprometimento.

Segundo Thornhill *et al.* (1996), toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. A investigação realizada por esses autores revela que existe uma significativa relação entre a forma com que uma organização lida e se comunica com seus funcionários e as atitudes ou o comprometimento destes, em relação à mesma. Outras constatações importantes ganham destaque na pesquisa de Thornhill *et al.* (1996):

- a) Uma comunicação aberta, interativa, persuasiva, coordenada e integrada com outras políticas de recursos humanos é a mais adequada para promover a identificação e o comprometimento dos funcionários em relação à organização;
- b) Diferentes grupos de funcionários possuem necessidades e considerações distintas sobre uma comunicação efetiva. Esse fator vai interferir tanto no desenvolvimento quanto na distribuição da comunicação realizada com os funcionários para o alcance de um maior comprometimento;
- c) A comunicação efetiva deve ter consistência e credibilidade. Essa última dimensão deve surgir da relação entre as estratégias de comunicação e o comportamento gerencial como um todo.

Para Mattos (2001), apenas tendo acesso aos objetivos da empresa, através da comunicação, o funcionário poderá se comprometer com ela. Brum (2005) ressalta que o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a adotar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham. De acordo com a autora, a motivação requer um alimento - sem o qual ela não acontece - que é a informação, produto da comunicação interna. Produto que, segundo Ferreira (2004), é altamente perecível e volátil, precisando ser sempre oportuno, de percepção rápida, de compreensão fácil e de utilidade imediata, para que não perca seu “prazo de validade”. Aparício (2006) destaca que, para ser democratizada e socializada, a informação necessita de recursos adequados que a façam chegar ao alcance e ser utilizada por todos. E acrescenta que esses recursos precisam ser constantemente melhorados para que a informação circule de forma adequada, mediante as necessidades de seus diferentes usuários.

Para Brum (2005), se a informação não é transmitida através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, mas repassada de indivíduo para indivíduo, ela sofre

alterações cumulativas ao longo do caminho percorrido, gerando um fenômeno prejudicial e indesejado conhecido como entropia de informação. Tal fenômeno pode gerar entre os funcionários uma opinião negativa e contrária aos objetivos da empresa, cabendo às organizações trabalhar para que ele não aconteça, desenvolvendo e gerenciando, para tanto, suas ações de comunicação interna. Confirmando tal argumentação, Ferreira (2004) alerta para o fato de que, na ausência de informação confiável e institucionalizada, difunde-se um processo especulativo na corporação, cuja função é produzir informações que satisfaçam a curiosidade dos funcionários. Susin (2003) acrescenta que, em um programa de comunicação interna faz-se necessário levar em conta a clareza, a objetividade e o foco da mensagem que se quer transmitir, bem como criar mecanismos de controle para checar se o que foi comunicado pelo emissor obteve perfeita compreensão por parte dos receptores, de modo a evitar distorções e confusões em todo o grupo de funcionários.

A relevância da comunicação interna é incontestada pela maioria dos autores nacionais e internacionais, sendo uma idéia ainda mais enfática na abordagem de Hemais (2005), ao afirmar que o sucesso de uma empresa depende, no longo prazo, do nível de prioridade atribuída à comunicação interna. Segundo esse autor, ela deve ser vista como um meio de estimular a criatividade, atua como um instrumento poderoso para mudanças organizacionais e como um catalisador para levar a empresa adiante.

Exercendo um papel de destaque em um programa de *endomarketing*, a comunicação interna deve ser coerente com o conceito central definido na fase de planejamento daquele programa. Segundo Brum (2005), um programa de *endomarketing* é “um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno”. As principais fases do planejamento de um programa de *endomarketing*, segundo a autora, são:

- a) Pesquisa e diagnóstico – executa-se, junto aos funcionários, uma pesquisa de clima para se chegar a um diagnóstico honesto que forneça diretrizes para o plano de *endomarketing* a ser executado;
- b) Definição da meta global – define-se o que a organização realmente pretende com o programa de *endomarketing*, sob o formato de uma meta clara que sirva de alicerce para o trabalho da comunicação interna;
- c) Criação dos ícones de comunicação interna – cria-se o *slogan* do programa (uma frase que esclareça o desafio a ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de compartilhamento de idéias) e, opcionalmente, podem ser também criados um personagem ou uma marca para o mesmo;

- d) Divisão do público interno – os principais segmentos da organização são identificados para que sejam utilizados instrumentos específicos para cada um deles, de forma que as mensagens sejam eficientemente assimiladas e as responsabilidades esclarecidas;
- e) O programa propriamente dito – decide-se sobre os instrumentos que serão utilizados para operar o processo da comunicação, determina-se o conteúdo das mensagens que serão transmitidas, criam-se os materiais e planejam-se as suas formas de distribuição;
- f) Lançamento do programa – definem-se a melhor ocasião e a melhor maneira para se lançar o programa, sempre contando com a presença da presidência ou de representantes de alto nível da escala hierárquica para dar sustentação à idéia que será “vendida”.

A efetividade da comunicação interna é especialmente requerida em cenários de mudança, que são frequentemente vivenciados pelas organizações (HEMAIS, 2005; KITCHEN & DALY, 2002; MATTOS, 2001). As pessoas de uma empresa devem ser encorajadas a participar das mudanças e melhorias dos processos. Essa participação requer a conscientização dos funcionários, por meio de treinamentos, palestras, campanhas de incentivo, comunicação interna e monitoramento por parte dos gestores, no dia a dia (ROCHA, 2007).

Além das situações de mudança, Brum (2005) acrescenta que a comunicação interna também é importante nos momentos em que novos desafios são lançados aos funcionários como, por exemplo, quando uma empresa decide conquistar uma certificação de qualidade. Para que uma organização repasse ao seu público interno as informações necessárias para o sucesso de novos desafios ou processos de mudança, a autora coloca que as iniciativas de *endomarketing* e de comunicação interna devem ser sistemáticas e integradas por um mesmo conceito ou *slogan*, isto é, uma mensagem central.

Diversos são os veículos de comunicação interna sugeridos por Brum (2005): manuais e vídeos de integração à empresa, folhetos de acompanhamento do programa de *endomarketing*, manuais técnicos e educativos, revistas corporativas, jornal interno, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis, tele e vídeo conferências, rádio interna, entre outros.

Inkotte (2000), ao apontar a comunicação interna como o elemento mais importante dentro de um programa de *endomarketing*, chama a atenção para o fato de que seus instrumentos ainda priorizam uma comunicação descendente, isto é, que é emitida dos níveis hierárquicos superiores para os mais baixos. Este autor coloca que, na direção inversa, os instrumentos ainda são restritos e supõe que caberá às novas tecnologias da informação disponibilizar meios para mudar tal desequilíbrio. Completa sua argumentação dizendo que o

importante nas relações promovidas pelo *endomarketing* e, conseqüentemente, pela comunicação interna, é que a origem e o fim das mensagens estejam situados entre os indivíduos membros da organização.

2.3.2 O público interno

No contexto do *endomarketing* e da comunicação interna, é comum o uso, por parte de autores nacionais e internacionais, das expressões público interno e cliente interno, para designar os funcionários de uma organização. Segundo Inkotte (2000), os dois termos, embora sejam normalmente utilizados para a indicação do mesmo grupo de indivíduos - os funcionários - possuem significados diferentes. Assim, o público interno representa aqueles para os quais serão destinadas as mensagens transmitidas em uma ação de comunicação interna. Já os clientes internos são todos os funcionários, para quem se oferece o “produto-empresa”, com suas oportunidades.

Questionando a legitimidade do uso da palavra cliente, para falar dos funcionários de uma organização, Mudie (2003) argumenta que tal transposição é inadequada, pois a realidade vivida nas empresas não traduz a essência do que, tradicionalmente, entendemos por cliente.

Para Naudé *et al.* (2003), na medida em que os conceitos do marketing passam a ser adaptados e direcionados para dentro da organização, é necessário introduzir a idéia de que os funcionários devem ser vistos como clientes internos. Ahmed *et al.* (2003) não apenas aderem à indicação desses indivíduos como clientes internos, como também os consideram um grupo tão importante quanto os segmentos que vão compor o mercado externo de uma empresa. Juran (1994) afirma que, embora os funcionários de uma empresa possam ser considerados como seus clientes internos, cada um deles está presente nela em duas posições: a) como um subordinado; b) como um cidadão livre. Nesta segunda posição, esclarece o autor, o funcionário é na verdade um cliente externo. Vasconcelos (2004) conclui que, nos dias atuais, prevalece a convicção de que tratar os funcionários como clientes internos é uma atitude inteligente, socialmente responsável e a melhor maneira de se reter o capital humano.

Ao se tratar especificamente da comunicação para dentro da empresa, o termo público interno parece ser mais adequado para designar o conjunto de funcionários que fazem parte da mesma, considerando que, na comunicação que é direcionada aos clientes externos, usa-se normalmente a expressão público alvo.

É importante também levar em conta que o conjunto total de funcionários compõe-se de grupos que se diferenciam em termos de formação, funções e níveis hierárquicos. Esta realidade torna necessária a identificação de segmentos distintos do público interno. Segundo

Ahmed *et al.* (2003), a adaptação dos instrumentos do marketing tradicional para o interior de uma empresa, permite a utilização de vários de seus conceitos, entre eles o da segmentação de mercado. De acordo com Hemais (2005), a segmentação do mercado interno é necessária para verificar as semelhanças entre os funcionários que compõem cada grupo identificado. Brum (2005) acredita que a segmentação do público interno não deve ser excessiva para que sejam evitadas dificuldades na implementação dos esforços de comunicação. Assim, a autora sugere uma segmentação com três camadas hierárquicas distintas:

- a) Direção – grupo composto pelo presidente e seus diretores, responsáveis por gerar as informações que serão utilizadas no programa de comunicação interna e por definir a meta global a ser perseguida;
- b) Chefias intermediárias – gerentes e supervisores, responsáveis por transmitir as mensagens geradas pelo primeiro grupo, agindo como intermediários entre aquele e a linha de base. Este grupo, segundo a autora, é o mais importante, pois seus elementos atuarão como agentes de comunicação interna, mas é também o mais difícil de ser trabalhado, pois é nele que se concentra a insegurança capaz de gerar descrédito e boicote;
- c) Pessoal de base – todos os funcionários dos níveis mais baixos da pirâmide organizacional, cujo envolvimento a ser conquistado em relação ao programa deve ser de ordem emocional, através de incentivos constantes que os façam crer no alcance das metas propostas. Em algumas empresas, o segmento do pessoal de base é ainda subdividido em “pessoal de apoio” e “pessoal de linha de frente”, sendo este último grupo formado por aqueles que mantêm contato direto com o cliente externo e que, por isso, deve receber um maior nível de informação.

Embora adotando os mesmos segmentos indicados por Brum (2005), como grupos distintos dentro do conjunto de indivíduos que formam o público interno, Inkotte (2000) propõe um esquema bidirecional do fluxo de comunicação. Segundo o modelo sugerido por este autor, a comunicação deve ser estabelecida tanto dos níveis hierárquicos mais altos para o pessoal de base, como no fluxo inverso.

No contexto da gestão da qualidade nas organizações, Juran (1994) também reconhece a importância de fluxos de comunicação que partem da base para o topo da hierarquia organizacional. Ao utilizar como parâmetro de segmentação do público interno as diferentes necessidades dos indivíduos, relacionadas à orientação para a qualidade, o autor identifica três grupos principais:

- a) Altos gerentes;

- b) Gerentes de nível médio e supervisores;
- c) Trabalhadores.

Para aquele autor, o grupo dos trabalhadores, que representa os indivíduos de níveis mais baixos na hierarquia, é formado por pessoas que possuem e podem transmitir muitos conhecimentos em relação às suas funções e fornecer insumos valiosos para o planejamento da qualidade.

Ao estudar os processos de comunicação, utilizados em um programa de gestão pela qualidade total implementado em uma grande empresa automobilística, Cardia (2004) constatou que os fluxos lá estabelecidos não eram tão efetivos quanto poderiam ser. A autora argumenta que os veículos e processos de comunicação interna, adotados na implantação de programas de gestão pela qualidade total, necessitam receber tratamento especializado com a participação de profissionais especializados. Para Ferreira (2004), sem uma comunicação eficiente com o público interno, um programa de qualidade não prospera. Nesse contexto, o autor coloca que a comunicação, embora possa acontecer de todos para todos, deve percorrer canais que sejam gerenciáveis. E acrescenta que um programa de comunicação deve estabelecer para cada público as fontes credenciadas a falar em nome da empresa.

2.4 Qualidade e comunicação

A importância do papel exercido pela comunicação no processo de se promover a qualidade nas organizações é reconhecida por autores de ambas as áreas (BRUM, 2005; CARDIA, 2004; CROSBY, 1992; FEIGENBAUM, 1961; FERREIRA, 2004; THORNHILL *et al*; 1996; TROUTT *et al*; 1995). Segundo Ferreira (2004), se um programa de qualidade só se realiza com a participação de todos os funcionários, a comunicação se torna condição para a sua existência. A comunicação tem status de infra-estrutura nos programas de qualidade e a efetividade de tais programas é diretamente proporcional à qualidade das decisões tomadas na área de comunicação. O domínio do processo de comunicação é essencial para o sucesso de qualquer programa de qualidade, conclui aquele autor. Para Troutt *et al*. (1995), existe pouca chance de um programa de qualidade ser bem sucedido se a comunicação não for considerada um elemento central em seu processo de implementação. Um dos requisitos para a obtenção do comprometimento em relação à qualidade está ligado à efetividade dos sistemas de comunicação com os funcionários (THORNHILL *et al*; 1996).

Se por um lado, o reconhecimento da comunicação como meio para promover a qualidade não é uma idéia recente, por outro, ainda permanece como reflexão abordada em alguns estudos contemporâneos. Dessa forma, Feigenbaum (1961) já exaltava a sua

importância para os programas de controle da qualidade total, afirmando que a promoção de tais programas requer o estabelecimento de uma comunicação clara, concisa e sustentada entre todos os grupos que exercem seus papéis no controle da qualidade. Uma proposição semelhante é apresentada por Cardia (2004), ao colocar que “a gestão pela qualidade total requer profissionais interagindo integralmente para a promoção dos fluxos de comunicação interna”.

De acordo com Troutt *et al.* (1995), muitos dos critérios para a introdução de programas de melhoria da qualidade aplicam essencialmente o processo de comunicação. Entre as quatorze etapas sugeridas por Crosby (1988) para a implementação de um programa de melhoria da qualidade, a importância da comunicação é enfatizada na etapa chamada de “conscientização”. O autor considera a fase da conscientização como uma das mais importantes na implementação daquele tipo de programa e explica que ela diz respeito à orientação que deve ser dada aos funcionários em relação à melhoria da qualidade. Acrescenta que essa orientação deve ser feita através de materiais de comunicação, tais como folhetos, filmes, cartazes e outros veículos, não devendo ser confundida com uma iniciativa de motivação rápida, nem tão pouco com uma forma de manipulação das pessoas, mas sim como um processo de partilha de informações. Por fim, argumenta que o principal benefício da comunicação é fazer com que supervisores e funcionários adquiram o hábito de falar sobre a qualidade em termos positivos.

Para Yavas (1995), antes que iniciativas de melhoria da qualidade sejam introduzidas em uma organização, é preciso que se promova, entre as pessoas, uma compreensão clara sobre o que significa qualidade e como ela é mensurada. Qualquer tentativa de melhoria da qualidade vai necessariamente envolver mudanças e, em conseqüência, podem ocorrer resistências, tanto por parte das gerências, quanto por parte da força de trabalho como um todo. Portanto, é importante que exista uma comunicação esclarecedora de dúvidas e que ajude na conquista do suporte e da confiança dos funcionários em relação à qualidade, conclui aquele autor.

Qualidade e comunicação também aparecem claramente associadas na abordagem da gestão à vista, também chamada de gestão visual, uma importante ferramenta utilizada para o registro e a socialização de informações, orientação ao processo decisório e integração organizacional (OLIVEIRA, 2006). Segundo Hall (1987), os principais objetivos da gestão visual são: a) oferecer informações acessíveis e simples, capaz de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade; b) aumentar o conhecimento de informações para o maior número de pessoas possível; c) reforçar a autonomia dos

funcionários, no sentido de enriquecer os relacionamentos e não de enfraquecê-los; d) fazer com que o compartilhamento de informações passe a ser uma questão de cultura da empresa. Assim, através da adoção de um sistema de gestão visual, objetivos, indicadores, resultados e outras informações referentes à qualidade podem se tornar mais acessíveis, tanto no ambiente de manufatura quanto nos demais espaços organizacionais, com a utilização de instrumentos de comunicação interna, tais como cartazes, quadros de avisos, sinalizações, entre outros. Esse tipo de iniciativa pode aumentar significativamente o comprometimento dos funcionários com a qualidade.

Para Brum (2005), a relação entre qualidade e comunicação é revelada desde as concepções primárias do movimento da qualidade. Aponta as primeiras iniciativas em torno da gestão da qualidade como uma das raízes do *endomarketing* e, conseqüentemente, da comunicação interna. Daquela época até o momento atual, as empresas foram desenvolvendo novas formas de se comunicar com seu público interno, dando origem às técnicas atuais sugeridas pelo *endomarketing*, acrescenta aquela autora. Adotando a mesma linha de pensamento, Cardia (2004) declara que a atenção com a qual as empresas passaram a tratar a necessidade de aprimoramento das técnicas de comunicação fora causada, provavelmente, pela imposição de novos paradigmas de competitividade, provenientes do gerenciamento da qualidade total. No entanto, a mesma autora constatou, em estudo realizado junto a empresas de grande porte, que o tratamento hoje dado aos instrumentos e processos de comunicação adotados no gerenciamento da qualidade total não possui ainda a competência comunicativa necessária para a implantação do processo de mudança proposto. Constatação semelhante é revelada por Ferreira (2004), segundo o qual o descuido com a comunicação ou com a administração de seus sistemas é a principal causa da ocorrência de fracassos na implementação de alguns programas de qualidade e produtividade.

A qualidade revelou seu dinamismo através das diversas mudanças que foram ocorrendo em suas abordagens, desde seus primeiros movimentos até os atuais. Para Ferreira (2004), “produzir qualidade” era uma função inicialmente restrita a um corpo de engenheiros e técnicos e, hoje, é uma responsabilidade coletiva. Essa transformação, segundo o mesmo autor, mudou a linguagem do sistema da qualidade, fazendo com que fosse acrescentada a sua imagem inicial, construída sob a perspectiva das ciências exatas, uma abordagem predominantemente baseada nas ciências sociais.

Para melhor compreensão da forma com que a comunicação tem sido tratada pela gestão da qualidade, desde seus primeiros modelos propostos, faz-se pertinente abordar um pouco de seus principais conceitos e o caminho evolutivo que vem percorrendo.

2.4.1 Qualidade – conceitos e evolução

Segundo a Sociedade Americana para a Qualidade (*American Society for Quality*, 2006), qualidade é um termo subjetivo para o qual são dadas muitas definições, mas que, em uma linguagem técnica, pode ter dois significados principais: a) as características de um produto ou serviço que sustentam sua habilidade de satisfazer as necessidades implícitas ou declaradas dos clientes; b) um produto ou serviço livre de defeitos.

Gaither & Frazier (2002) argumentam que a qualidade de produtos e serviços não é definida ou determinada pelas empresas, mas sim pelos seus clientes. Segundo esses autores, a qualidade de um produto ou serviço é uma percepção do consumidor a respeito do nível em que suas expectativas são atendidas. Tal definição coincide com a de Feigenbaum (1961), para quem a qualidade está relacionada à intensidade com que um produto em uso virá ao encontro das expectativas dos clientes. De acordo com Deming (1997), “um produto ou serviço possui qualidade quando ajuda alguém e usufrui de um mercado sustentável e positivo”.

Em uma abordagem distinta, Crosby (1988) defende a premissa de que a qualidade é um fator atingível, mensurável e lucrativo, que pode ser estabelecido desde que haja compromisso, compreensão, e que as pessoas estejam dispostas a trabalhar arduamente a seu favor. Dessa forma, resume o conceito de qualidade em “conformidade com os requisitos”. Para o autor, tal definição é precisa porque a prática e a mensuração da qualidade só é possível após a definição e a explicação prévia de todos os critérios ou requisitos que se desejam alcançar em relação a um produto ou serviço.

Para Ishikawa (1993), o significado da palavra qualidade não pode ser restrito à qualidade do produto, devendo também ser compreendido em um sentido mais amplo, incluindo a qualidade da gestão. Segundo esse autor, a expressão “boa qualidade” deve ser associada à “melhor qualidade que uma organização pode produzir com sua tecnologia e capacidade atuais e que irá atender às expectativas dos consumidores”.

Sendo muitas as perspectivas através das quais se define o termo qualidade, Garvin (1998) afirma ser arriscado adotar apenas uma abordagem como verdadeira. Dessa forma, o autor identifica cinco abordagens distintas nas quais podem se originar os possíveis conceitos de qualidade:

- a) Abordagem transcendente - a qualidade é definida como sinônimo de excelência inata, não podendo ser medida com precisão, mas apenas reconhecida pela experiência;
- b) Abordagem baseada no produto - a qualidade é relacionada às características e atributos desejados para um produto e vista como uma variável precisa e mensurável;

- c) Abordagem baseada no usuário - a qualidade é vinculada ao atendimento das necessidades e preferências do consumidor, o que a faz assumir um caráter altamente subjetivo;
- d) Abordagem baseada na produção - a qualidade é definida como conformidade com as especificações do projeto e sua melhoria é relacionada à redução de desvios;
- e) Abordagem baseada no valor - a qualidade é considerada em termos de custos e preços, sendo considerado um produto ou serviço de qualidade aquele que apresenta um desempenho compatível com um preço ou um custo aceitável;

Como função organizacional, a qualidade evoluiu e passou por gerações distintas, que foram chamadas por Garvin (1998) de “eras da qualidade”: da inspeção, do controle estatístico da qualidade, da garantia da qualidade e da gestão estratégica da qualidade. Segundo Cordeiro (2004), durante as três primeiras eras, embora tenham ocorrido mudanças na forma pela qual se buscava aumentar a qualidade nas empresas, seu conceito implícito não sofreu grandes evoluções, pois a conformidade do produto às especificações do projeto permanecia como a definição mais utilizada na prática. Foi apenas na era da gestão estratégica da qualidade que uma abordagem mais abrangente começou a ser construída. Surge a percepção de que a qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção da empresa, e sim de todas as suas funções principais, suportadas pelas de apoio (GARVIN, 1998). Yavas (1995) acrescenta que tanto a satisfação do cliente externo quanto do cliente interno foram incorporadas a este conceito mais amplo de qualidade.

Sob essa nova perspectiva, a função qualidade começa a atrair o interesse de inúmeros estudiosos, muitos dos quais contribuíram com o desenvolvimento de ferramentas valiosas para a gestão organizacional. As idéias trazidas pelos principais pesquisadores da qualidade, entre eles, Deming, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Juran e Taguchi, foram incorporadas pela concepção moderna da gestão da qualidade (GAITHER & FRAZIER, 2002).

2.4.1.1 Gestão pela qualidade total

No intuito de gerir adequadamente suas atividades relativas à qualidade, muitas organizações passaram a adotar a filosofia da Gestão pela Qualidade Total (GARBUTT, 1996), mundialmente conhecida como *Total Quality Management* (TQM).

A TQM simboliza, de acordo com Bianco & Salerno (2001), a “corrente hegemônica dos programas de qualidade empresariais, que envolvem não apenas a qualidade do produto e do processo, mas também uma determinada lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho”.

A TQM é também definida como uma filosofia ampla de gestão, que abrange e prioriza as considerações da qualidade a respeito dos principais processos organizacionais, no intuito de promover a satisfação dos clientes (MOHR-JACKSON, 1998).

De acordo Bergquist *et al.* (2005), muitas críticas vêm sendo direcionadas à TQM no que tange a sua efetividade e retorno frente aos investimentos requeridos para sua implantação. Para esses autores, as vantagens trazidas pela adoção da filosofia TQM vão depender de muitos fatores, entre eles, o tipo de organização na qual seus conceitos são aplicados e a definição que é atribuída a tal filosofia. Cordeiro (2004) acrescenta que parte da dificuldade encontrada na incorporação da TQM deve-se ao caráter tácito de grande parte de sua essência. Embora a TQM devesse ser encarada como uma filosofia de gestão adequada ao novo ambiente competitivo e aos novos paradigmas gerenciais, freqüentemente é implementada como um conjunto de técnicas, ao invés de um profundo programa de mudanças, conclui este autor.

Para Hoogervorst *et al.* (2005), o conceito de TQM pode ser expressado como o resultado de uma cuidadosa integração dos diversos processos organizacionais e sua filosofia é baseada em três pilares: foco no cliente, melhoria contínua e envolvimento dos funcionários. Segundo Spinks & Wells (1995), a abordagem da TQM considera que todos os funcionários devem ser comprometidos com a excelência, cabendo às lideranças direcionar os esforços para a qualidade. Garbutt (1996) acrescenta que a TQM depende do comprometimento de todos, individual e coletivamente, na busca pela melhoria contínua. Sua implementação deve ser liderada pelo mais alto nível gerencial. Além disso, a autora afirma que a TQM envolve: clareza de visão, planejamento, uma organização apropriada, seleção de áreas que necessitam de melhorias, formação de times para projetos e ações, estratégias para mudanças de atitudes, treinamento em técnicas da qualidade, resolução de problemas e, por fim, uma boa e consistente comunicação.

2.4.1.2 Controle da qualidade total – a perspectiva de Feigenbaum

O Controle da Qualidade Total ou *Total Quality Control* (TQC) é definido por Feigenbaum (1961) como um sistema efetivo de desenvolvimento, manutenção e melhoria dos esforços de qualidade, exercidos por vários grupos de uma organização, para elevar seus produtos e serviços aos mais altos níveis de economia, que permitam a plena satisfação dos clientes. Tal definição abrangente, muito próxima daquela atribuída à TQM por diversos autores (BIANCO & SALERNO, 2001; GARBUTT, 1996; HOOGERVORST *et al.*; 2005; MOHR-JACKSON, 1998) permite a conclusão de que a diferença entre as duas abordagens é

mais uma questão de nomenclatura do que de essência. Segundo Brum (2005), a expressão *Total Quality Control* vem da tradução em inglês da palavra japonesa *kanri*, que não significa apenas controle, mas também “remover obstáculos”. Essa definição, segundo a autora, coincide com o propósito do *endomarketing* e, conseqüentemente, da comunicação interna, de fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre a gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados de uma empresa.

Após uma ampla discussão sobre as técnicas e métodos de aplicação do TQC, Feigenbaum (1961) dá início à sua argumentação de que as mesmas técnicas e métodos que fazem parte daquele programa não garantem por si só o seu sucesso, se não forem suportadas por uma atitude positiva em relação à qualidade, por parte das pessoas de uma organização. Essa atitude positiva é representada, segundo o autor, por um espírito intangível, porém extremamente importante, de abertura em relação à qualidade, desde a alta gerência até o pessoal de base. O autor continua seu raciocínio afirmando que tal atitude não é automaticamente desenvolvida com a simples instalação de um programa de TQC, mas sim conquistada através de um processo responsável por “vender” a idéia que está por trás desse programa. O ato de “vender” o TQC que, nesse contexto, é obter aceitação, cooperação e participação das pessoas em relação ao programa, requer comunicação. Sob a perspectiva do autor, a comunicação utilizada para promover o TQC pode ser trabalhada com dois focos: primeiramente o interno, dentro da empresa e para o desenvolvimento de seu pessoal, e o externo, para fora da empresa, no intuito de abordar fornecedores, clientes e o público em geral. Sendo a comunicação interna o objeto principal deste estudo, as propostas de Feigenbaum (1961) serão apresentadas prioritariamente em função deste tema.

Segundo Feigenbaum (1961), é desejável que a proposta de dar início a um programa de TQC tenha sua origem na alta gerência de uma organização. Tal proposta deve também ser justificada como um mecanismo de defesa em relação às diversas pressões existentes na empresa quanto à ocorrência de reclamações, de altas perdas no processo de manufatura, da sensação de incapacidade para a resolução de problemas de qualidade, por parte dos funcionários, entre outras razões.

Seja qual for o lugar onde nasça uma proposta de implementação do programa TQC, a primeira tarefa a ser cumprida por seus proponentes, segundo o autor, é desenvolver um plano concreto, prático e “vendável”, que aborde a iniciativa e esclareça os seus objetivos. Para este plano, há pelo menos quatro considerações importantes:

- 1) Adaptação individual – as necessidades relacionadas à qualidade, específicas da organização, devem ser previamente analisadas, para que o programa seja

introduzido de acordo com os requisitos da entidade. O TQC não deve ser visto como um pacote pronto que pode ser implementado da mesma forma em todas as empresas;

- 2) Equilíbrio econômico – o plano deve abordar as questões da qualidade também sob a perspectiva econômica. Deve-se alcançar um equilíbrio entre a alusão aos problemas de qualidade e os custos de controle, requeridos para resolver esses problemas;
- 3) Participação – o plano certamente deve recomendar a participação e a cooperação das pessoas. O suporte, o envolvimento e a motivação dessas pessoas, no entanto, será muito maior se elas forem convocadas a participar da formulação do plano;
- 4) Ênfase em benefícios – o plano deve enfatizar os benefícios tangíveis, que se espera alcançar com o controle da qualidade, indicando as métricas que serão utilizadas para mensurar os resultados obtidos com o programa.

Tendo sido aprovado o programa, o autor sugere uma seqüência de iniciativas que devem ser tomadas para levar a proposta à realidade operante na organização. Essas iniciativas estão ligadas à disseminação dos benefícios tangíveis do programa para toda a organização, no intuito de que todos compreendam o real valor das atividades a ele relacionadas. São elas:

- a) Lançamento do programa pela alta gerência – sendo inevitável que surjam algumas resistências em relação ao programa, é altamente desejável que seja feita uma apresentação da verdadeira essência do TQC. A resistência é geralmente causada por falta de informação sobre os objetivos e os procedimentos do programa. Dessa forma, a apresentação feita pela alta gerência deve esclarecer todos os pontos pertinentes e encorajar o entusiasmo de todos;
- b) Início das atividades projeto por projeto – enquanto a apresentação introdutória abre um caminho para que o programa seja estabelecido, a fase de início das atividades deve prever a seleção de alguns projetos que representem os primeiros passos do TQC. Sugere-se a seleção de dois ou três problemas de qualidade inoportunos e, a partir da resolução destes, a escolha de novos projetos, permitindo-se assim que o programa como um todo vá evoluindo gradualmente e de forma mais adaptada às necessidades da organização;
- c) Resultados tangíveis – sendo um programa de controle da qualidade diretamente dependente dos resultados que produz, é extremamente importante a utilização de meios adequados para que tais resultados sejam reportados. Os relatórios podem

ser feitos através de periódicos mensais, sendo aconselhável a indicação dos esforços de cooperação realizados por todos, não apenas atribuindo o mérito pelos resultados aos funcionários diretamente ligados à gestão da qualidade;

- d) Comunicação e participação – essencial para uma genuína promoção do TQC é o desenvolvimento de um sentimento real de responsabilidade pelo programa, compartilhado por todos os membros da organização. Essa atitude favorável é alcançada através da comunicação dos objetivos da qualidade, feita a partir de diversos veículos e de formas variadas. Para tanto, sugere-se a utilização do jornal da empresa, publicidade e artigos especiais sobre o controle da qualidade, quadros de avisos, apresentações, discussões e reuniões com os funcionários.

A comunicação mais efetiva dos objetivos da qualidade, segundo o autor, se dá através do contato pessoal entre os supervisores e seus funcionários, percorrendo uma corrente que se inicia na alta gerência. A abertura ao controle da qualidade é também alcançada na medida em que há participação dos funcionários nas atividades do programa.

A efetividade da promoção de um programa de TQC deve ser avaliada pela intensidade com que os funcionários passarem a reconhecer a importância de seus esforços individuais para o sucesso dos produtos e serviços de uma organização, conclui finalmente o autor.

A necessidade de que os indivíduos de uma organização estejam conscientes a respeito do papel que cada um exerce na conquista da qualidade é também abordada por Crosby (1992). Este autor, assim como Feigenbaum (1961), reconhece a importância da comunicação no processo de gerar compreensão e receptividade, por parte dos indivíduos, em relação aos princípios da qualidade. Tudo pode melhorar quando uma organização realmente se interessa pela melhoria da qualidade. Isto é o resultado de se possuir uma linguagem comum a respeito da qualidade e dos objetivos da organização, afirma o autor.

2.4.1.3 Melhoria da qualidade – a perspectiva de Crosby

Através de uma abordagem diferenciada, Crosby (1992) trata de diversos temas relacionados à qualidade fazendo uso de metáforas que comparam a saúde organizacional à saúde humana. Dessa forma, organizações com problemas de qualidade apresentam certas características que são chamadas de “sintomas” da falta de qualidade. A comunicação é um dos ingredientes da “vacina” sugerida pelo autor. A “prevenção” é considerada um de seus princípios absolutos.

Dentre os principais “sintomas” ou características apresentadas por organizações que apresentam problemas de qualidade estão:

- a) Desvios em relação aos requisitos – os produtos ou serviços, entregues por uma organização, apresentam desvios em relação aos requisitos publicados, anunciados ou combinados com o cliente. Se a situação de não cumprimento dos requisitos é aceita como um fato normal, isso gera um fluxo constante de problemas;
- b) Extensão dos serviços de atendimento e rede de representantes – organizações com serviços de atendimento e redes de representantes extensas em demasia revelam a aceitação de uma rotina de ajustes e criam, entre os funcionários, o hábito prejudicial de remendar as não conformidades;
- c) Padrões de desempenho – a gerência não fornece um nítido padrão de desempenho e uma clara definição da qualidade a ser alcançada pelos funcionários, de modo que cada indivíduo acaba criando seus próprios padrões;
- d) O preço do não cumprimento – a gerência ignora o preço do não cumprimento dos requisitos e a organização acaba gastando boa parte de seus ganhos corrigindo defeitos. A gerência que possui um sistema de qualidade orientado para a prevenção pode substituir o custo do retrabalho por uma despesa modesta com educação e monitoração;
- e) A causa do problema – a gerência nega ser a causa do problema e essa postura aparece sob a forma de ações ocasionais de melhoria da qualidade, utilizadas para atacar problemas específicos.

Crosby (1992) segue argumentando que, se todos os não cumprimentos dos requisitos estabelecidos para os produtos e serviços de uma organização têm uma causa, então também podem ser prevenidos. Assim, a organização que deseja evitar problemas de qualidade, fazer economia e manter seus clientes satisfeitos precisa ser “vacinada”. Para que a “vacina” da qualidade seja preparada e efetivamente ministrada, o autor ainda sugere a adoção prévia de três ações gerenciais distintas:

- 1) Determinação – reconhecimento, por parte dos membros das equipes gerenciais, de que existe uma situação indesejada e de que a mudança de postura das lideranças é essencial para que um novo perfil de organização seja construído;
- 2) Educação – processo de ajudar todos os funcionários da organização a terem uma linguagem comum de qualidade, compreenderem seus papéis individuais em relação à sua melhoria e disporem de conhecimento específico para lidar com a prevenção de problemas;

- 3) Implementação – orientação do fluxo de melhoria da qualidade, ao longo do caminho para o progresso, e de forma contínua.

Entre as três ações gerenciais, que devem anteceder a aplicação da “vacina” da qualidade, é especialmente na educação que se dá um papel de destaque à comunicação. No contexto das organizações, o autor acredita que a educação deve acontecer em um formato diferente do convencional, sendo necessário não apenas se certificar de que os materiais educativos sejam interessantes e apresentados de maneira atraente, mas que também contenham informações importantes em seu conteúdo. Além de ganhar um caráter rotineiro, a educação deve estar focada em garantir que os princípios absolutos da qualidade sejam compreendidos por todos, passando a fazer parte de uma linguagem comum dentro da organização. Segundo o autor, os princípios absolutos da qualidade são:

- a) A qualidade é definida como cumprimento dos requisitos – cabe à gerência estabelecer os requisitos, fornecer o material necessário e permanecer incentivando e ajudando os indivíduos no cumprimento do que fora estabelecido;
- b) O sistema que gera qualidade é a prevenção – os processos devem ser examinados, as possibilidades de erros identificadas e as causas dos problemas eliminadas;
- c) O padrão de desempenho é o “zero defeitos” – cada uma das diversas ações que fazem a organização funcionar deve ser realizada conforme o planejado, a fim de que tudo possa prosseguir com exatidão;
- d) A medida da qualidade é o preço do não-cumprimento – esse preço engloba todas as despesas decorrentes de se fazer as coisas erradas.

Crosby (1992) declara que a educação se faz necessária para que todos conheçam de fato sobre qualidade, criando uma estrutura livre de confusões e orientada para a prevenção. Assim, o papel de cada um na geração de qualidade deve ser compreendido por todas as pessoas que fazem parte da organização e diferentes abordagens devem ser utilizadas para uma educação focada nas necessidades de cada segmento do público interno. Todo o processo educacional pode ser resumido em um modelo chamado pelo autor de 6 C's:

- 1) Compreensão – entendimento da necessidade de abandono do pensamento convencional e de uma mudança cultural para que a empresa progrida em relação à qualidade;
- 2) Compromisso – dedicação e comprometimento por parte das lideranças e demais indivíduos da organização;
- 3) Competência – implementação metódica do processo de melhoria da qualidade;

- 4) Correção – eliminação dos possíveis erros através da identificação dos problemas e de suas causas;
- 5) Comunicação – estabelecimento de contato entre a empresa e seus funcionários, em um esforço de promover, entre todos, a compreensão de seus papéis individuais na geração da qualidade;
- 6) Continuidade – garantia de que haja um esforço formal e permanente em função da qualidade.

Conforme sugerido por Crosby (1992), após serem estabelecidas as ações gerenciais de determinação, educação e implementação, a “vacina” da qualidade pode então ser preparada, misturando-se os seguintes “ingredientes”:

- a) Integridade – os indivíduos da organização buscam zelar para que os produtos e serviços sejam entregues aos clientes em conformidade com os requisitos estabelecidos. Partindo da diretoria executiva, essa responsabilidade se transmite aos demais níveis organizacionais, de forma que todos reconheçam que seu compromisso individual com o cumprimento dos requisitos é o que torna sólida a organização;
- b) Sistemas – são estabelecidos sistemas de educação que garantam uma linguagem comum em relação à qualidade, de forma que ela passe a ser rotina na atuação de cada indivíduo da organização;
- c) Comunicação – informações sobre progressos e realizações de melhoria da qualidade são continuamente fornecidas aos funcionários, programas de reconhecimento são estabelecidos em todos os níveis e os membros da organização sabem identificar e comunicar sobre erros, desperdícios e oportunidades de melhoria;
- d) Operações – fornecedores recebem orientação e apoio para entregar produtos de qualidade. Procedimentos, sistemas e produtos são continuamente avaliados e modificados, se oportunidades de melhoria forem detectadas. Treinamentos passam a ser rotina e integrados aos novos processos e procedimentos;
- e) Políticas – são criadas políticas claras em relação à qualidade. A função da qualidade ganha o mesmo nível de importância das demais funções organizacionais. Toda publicidade ou comunicação externa é coerente com os requisitos determinados para os produtos e serviços. As políticas organizacionais não ficam escondidas em livros de pouco acesso, mas sim propagadas através de todos os veículos necessários.

Entre os ingredientes da “vacina” da qualidade, a comunicação é mais uma vez enfatizada. Especialmente sobre este elemento, Crosby (1992) acrescenta algumas sugestões:

- a) A comunicação que existe dentro do sistema de cultura de uma organização deve ser continuamente alimentada;
- b) Todos os indivíduos devem estar atualizados sobre o status da melhoria da qualidade;
- c) Cabe às equipes de melhoria da qualidade solicitar informes sobre suas realizações para alimentar os sistemas de comunicação;
- d) Além do material de comunicação corporativo trivial, boletins de qualidade podem ser distribuídos e vídeos podem ser exibidos para que as melhorias alcançadas sejam divulgadas;
- e) Programas de reconhecimento devem ser ajustados à mentalidade da organização;
- f) Sistemas de comunicação devem ser estabelecidos para incentivar o contato entre os funcionários em geral e as lideranças da organização. Com este objetivo, formulários de auto-preenchimento, uma linha telefônica exclusiva ou outros tipos de canais mais simples devem passar a fazer parte do funcionamento normal da organização;
- g) Canais de comunicação também devem ser abertos para os fornecedores. Esses, por sua vez, devem ser reconhecidos como uma extensão da própria empresa.

A abordagem de Crosby (1992) sugere que as iniciativas de melhoria da qualidade podem partir de um enfoque educacional, que conduza as organizações ao desenvolvimento de um ambiente cada vez mais favorável à gestão da qualidade. Essa perspectiva é compartilhada por Ishikawa (1993), cujas colocações também revelam a educação como um dos elementos fundamentais a serem considerados no processo de promoção do controle da qualidade total.

2.4.1.4 Promoção do controle da qualidade – a perspectiva de Ishikawa

O tema Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control* – TQC) é explorado de maneira detalhada por Ishikawa (1993). Contemplando desde conceitos básicos relacionados ao TQC até o processo sistemático de implementação desse tipo de programa, o autor também destaca as iniciativas a serem consideradas ao se introduzir e promover o controle da qualidade nas organizações.

Para Ishikawa (1993), o controle da qualidade é uma nova forma de pensar e de enxergar a gestão. Consiste em desenvolver, projetar, produzir, oferecer e comercializar

produtos e serviços com custo, efetividade e utilidade ótimos, que os consumidores irão adquirir com satisfação. A implementação efetiva do controle da qualidade requer a participação e a cooperação de todos os funcionários de uma organização, desde a alta liderança, passando pelas gerências intermediárias e supervisores, até os funcionários em geral, em todos os estágios das atividades organizacionais. Essa abordagem ampliada do controle da qualidade é o que pode ser chamado, segundo o autor, de TQC.

Ishikawa (1993) declara que os motivos que levam as organizações a introduzirem o TQC podem variar de empresa para empresa. Entre os objetivos mais frequentes que sustentam a decisão de implementar o TQC estão:

- a) Melhorar a cultura da empresa;
- b) Unificar as forças da empresa e estabelecer uma organização cooperativa, com total envolvimento dos funcionários;
- c) Estabelecer um sistema para promover a qualidade e obter a confiança dos consumidores e clientes;
- d) Alcançar uma qualidade de classe mundial e desenvolver produtos com este propósito;
- e) Assegurar lucro e estabelecer um sistema de gestão que seja capaz de sustentar o crescimento e a mudança;
- f) Demonstrar respeito pelos indivíduos, encorajando o desenvolvimento pessoal, promovendo a satisfação dos funcionários e um ambiente de trabalho saudável.

Dando continuidade a sua argumentação, Ishikawa (1993) chama a atenção para algumas premissas e cuidados a serem considerados no momento de se introduzir o TQC em uma organização:

- a) A alta liderança deve realmente compreender a essência do TQC e saber harmonizar o pensamento das pessoas;
- b) O anúncio da introdução do TQC deve ser feito pelo presidente da empresa;
- c) A empresa deve procurar aprender com outras organizações que já implementaram o TQC, podendo convidar palestrantes externos para falar a respeito do programa através de reuniões e seminários;
- d) Deve-se criar um departamento responsável pela promoção do TQC, que responda diretamente à presidência da empresa;
- e) Programas de treinamento customizados devem ser desenvolvidos para cada nível hierárquico da empresa;
- f) Um plano de promoção do TQC deve ser formulado e colocado em prática;

g) O presidente da empresa deve acompanhar as auditorias de controle da qualidade.

Na abordagem de Ishikawa (1993), o significado da expressão “promoção do TQC” parece não ser restrito às iniciativas de comunicação interna que permitiriam uma empresa apresentar, ensinar e divulgar o programa junto aos seus funcionários, no intuito de gerar maior comprometimento desses em relação à qualidade. A promoção do TQC é tratada pelo autor em um sentido mais abrangente, onde a comunicação aparece de forma implícita, vinculada especialmente às considerações sobre programas educativos e treinamentos. Dessa forma, ele destaca a importância de se promover o TQC dentro do processo sistemático de implementação desse programa.

Segundo Ishikawa (1993), para se promover o TQC é necessário, primeiramente, que seja criado um programa de longo prazo e que faça parte do plano de negócios da empresa. O autor acredita que, se o programa de TQC não estiver unificado ao plano de negócios da organização, as pessoas alimentarão a falsa idéia de que aquele programa é uma iniciativa que está à parte de sua rotina diária de trabalho. Em seguida, o autor aponta a necessidade da instituição de programas educativos e de treinamentos, argumentando que a educação dos funcionários é um fator vital para a promoção do TQC. Os programas educativos devem estar pautados nos seguintes objetivos:

- a) Fazer com que a qualidade se torne uma preocupação de todos;
- b) Assegurar que todos compreendam a nova filosofia de controle da qualidade;
- c) Fazer com que as pessoas entendam a abordagem estatística do controle da qualidade;
- d) Garantir que todos compreendam as atividades dos círculos de controle da qualidade. Os círculos de controle da qualidade são pequenos grupos de pessoas, que se reúnem para acompanhar as atividades de controle da qualidade, em um esforço voluntário para melhorar continuamente seus setores de trabalho e para envolver os demais funcionários nesse processo. (ISHIKAWA, 1993).

2.4.1.5 ISO 9000

A busca da qualidade em um sentido mais amplo, como proposto na abordagem da qualidade total, normalmente passa a ser concretizada nas organizações a partir da introdução de sistemas ou modelos de gestão da qualidade. Tais sistemas ou modelos podem ser vistos como facilitadores da orientação para a qualidade total ou simplesmente como formas de se estruturar a gestão da qualidade. Sem dúvida, o mais popular entre eles é a série de normas ISO (*International Organization for Standardization*) 9000.

Segundo Mello *et al.* (2002), a série ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes utilizadas como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade e tem obtido reputação mundial, desde a sua primeira publicação.

O conjunto de normas ISO 9000 foi estabelecido em Genebra pela *International Organization for Standardization*, no ano de 1987 (NAVEH & MARCUS, 2005). Tendo sido revisada em 2000, a série de normas ISO 9000 tem como proposta o estabelecimento de padrões internacionais que possam ser usados pelas organizações para garantir a qualidade de seus produtos e serviços (STEVENSON & BARNES, 2002).

De acordo com Mello *et al.* (2002), a família ISO 9000 é composta de normas e diretrizes com propósitos variados. Entre elas, a ISO 9000:2000 estabelece o ponto de partida para o entendimento do conjunto de normas e define termos e definições fundamentais para a sua correta interpretação. A ISO 9001:2000 é a norma que define os requisitos através dos quais se avalia uma organização quanto à efetividade de seus sistemas de gestão da qualidade. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (ABNT, NBR ISO 9004, 2000), os requisitos estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, sendo que seu foco está na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. Já a norma ISO 9004:2000, além de complementar a ISO 9001:2000, fornece um guia para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade (MELLO *et al.*; 2002). Especialmente recomendada para organizações cuja alta administração deseja ir além dos requisitos estabelecidos pela norma ISO 9001:2000, a ISO 9004:2000 não tem propósitos de certificação ou finalidade contratual (ABNT, NBR ISO 9004, 2000).

Embora também existam outras normas que completam a família ISO 9000, é através da ISO 9000:2000 e da ISO 9004:2000 que são estabelecidos oito princípios de gestão da qualidade:

- 1) Foco no cliente – busca promover a compreensão e a comunicação das necessidades e requisitos dos clientes por toda a organização, medindo sua satisfação e gerenciando o relacionamento estabelecido com eles pela empresa;
- 2) Liderança – princípio que estabelece unidade de propósitos, criando um ambiente interno propício para o comprometimento de todos com os objetivos e o futuro desejado para a organização;
- 3) Envolvimento das pessoas – considera que pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e que seu pleno envolvimento possibilita que suas habilidades sejam aproveitadas em benefício da empresa;

- 4) Abordagem de processo – propõe que as atividades e os recursos de uma organização sejam gerenciados como processos, de forma que os resultados alcançados estejam de acordo com os padrões desejados;
- 5) Abordagem sistêmica para a gestão – os processos inter-relacionados passam a ser identificados, compreendidos e gerenciados como um sistema, contribuindo para a efetividade da organização na conquista de seus objetivos;
- 6) Melhoria contínua – atenção constante às possibilidades de melhoria do desempenho global da organização, fazendo com que o aperfeiçoamento de produtos, processos e sistemas seja um objetivo compartilhado por todos;
- 7) Abordagem factual para a tomada de decisão – estabelece a necessidade de análise de dados e informações para a eficácia do processo de tomada de decisão;
- 8) Benefícios mútuos nas relações com fornecedores – reconhece a interdependência entre organizações clientes e fornecedoras, propondo uma relação mutuamente benéfica que aumente a capacidade de ambos em agregar valor aos seus produtos e serviços.

Além de dar destaque aos oito princípios da gestão da qualidade, com alguns dos quais é possível inferir que a comunicação organizacional tenha uma significativa relação, a norma ISO 9004:2000 faz referência direta à importância da comunicação interna existente em uma organização ao tratar do tema responsabilidade da direção. Assim, são evidenciadas naquela norma as seguintes observações:

Convém que a direção da organização defina e implemente um processo eficaz e eficiente para comunicação da política da qualidade, dos requisitos, dos objetivos e das realizações. O fornecimento dessas informações pode auxiliar na melhoria do desempenho da organização e envolve diretamente as pessoas na organização para atingir os objetivos da qualidade. É recomendável que a direção encoraje ativamente a realimentação e a comunicação pelas pessoas na organização como meio de promover seu envolvimento.

As atividades para comunicação incluem, por exemplo:

- Comunicação conduzida pela direção em áreas de trabalho;
- Reuniões informativas e outras reuniões de equipe, tais como para o reconhecimento de realizações;
- Quadros de avisos, jornais/revistas internos;
- Meio de comunicação eletrônica e audiovisual, como correio eletrônico e páginas na internet, e;
- Pesquisas com empregados e programas de sugestão (ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p. 12).

O conjunto de normas ISO 9000 continua sendo largamente adotado, apesar das críticas a ele atribuídas (STEVENSON & BARNES, 2002). Muitas organizações, interessadas em demonstrar que seus processos vêm ao encontro dos padrões internacionais, buscam obter uma certificação ISO 9001. Até o ano 2000, a norma ISO 9001 já tinha sido adotada por mais

de 100 países ao redor do mundo e aproximadamente 100.000 organizações haviam conquistado a certificação (NAVEH & MARCUS, 2005). Nos anos posteriores, o interesse pela certificação ISO 9001 continuou aumentando em grande escala. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO, 2007), o número de certificações ISO 9001 emitidas no mundo alcançou a marca de 785.581 até Dezembro de 2005. No Brasil, 8.533 certificados foram conquistados, até Dezembro de 2003 (INMETRO, 2007).

Stevenson & Barnes (2002) apontam quatro benefícios principais reportados pelas organizações que vêm adotando os padrões ISO 9000:

- 1) Melhoria da comunicação;
- 2) Melhoria das operações;
- 3) Economia de custos e aumento da lucratividade;
- 4) Expansão de mercado.

Segundo esses mesmos autores, a melhoria da comunicação interna tem levado as organizações certificadas pela ISO 9001 a um entendimento mais claro dos processos e responsabilidades, por parte dos funcionários, e a um melhor controle, por parte da gestão. Argumentam também que a conquista da certificação ISO 9001 não pode ser vista como uma responsabilidade única dos departamentos de manufatura ou operações. Ao contrário, os padrões revisados no ano de 2000 estendem essa responsabilidade para além daqueles departamentos, porque seu novo foco é a satisfação dos clientes. Por fim, os autores acrescentam que a comunicação interna e o treinamento dos funcionários a respeito do significado e da proposta dos padrões ISO 9000 são, portanto, necessários para que toda a organização seja envolvida no processo de certificação.

Ao investigar a implementação de sistemas e modelos de gestão da qualidade no Brasil, Pinto *et al.* (2006) identificaram que o conjunto normativo ISO 9000:2000 é o mais utilizado entre as empresas brasileiras. Esses autores também constataram que as maiores dificuldades encontradas por essas empresas na implementação da ISO 9001:2000 foram:

- a) A complexidade das operações realizadas pelas organizações (65,9%);
- b) A disponibilidade dos funcionários para realização de treinamentos, entre outras atividades (62,2%);
- c) A confecção dos documentos necessários para a certificação (61,6%);

Considerando a dificuldade apontada pelas empresas, relativa à participação dos funcionários nos treinamentos, pode-se concluir que também nesse sentido a comunicação interna pode ser um instrumento de grande utilidade. Na medida em que nem todo o corpo

organizacional tem a possibilidade de parar com suas atividades diárias para participar de treinamentos, que permitam uma melhor compreensão da norma ISO 9001, tais informações também podem ser disseminadas através de estratégias de comunicação interna. Dessa forma, treinamentos mais sofisticados seriam aplicados restritamente aos elementos-chave do processo de implantação, enquanto o restante dos funcionários receberia informações pertinentes ao sistema não apenas no contato com seus superiores diretos, mas também a partir de veículos oficiais de comunicação interna, através de mensagens que, além de informar, promovam o comprometimento com a adoção dos novos padrões.

2.4.1.6 Seis Sigma

Considerada uma iniciativa revolucionária, a metodologia Seis Sigma (*Six Sigma*) foi criada no final da década de 80 do último século. Também vinculada à gestão da qualidade, a idéia que deu origem ao Seis Sigma nasceu na Motorola, em uma época em que esta e outras empresas, especialmente do setor manufatureiro, perceberam que sua competitividade estava ameaçada pela indústria japonesa (RAISINGHANI *et al.*; 2005).

De acordo com Pinto *et al.* (2006), o Seis Sigma é um programa que tem como característica marcante o uso sistemático de ferramentas estatísticas, seguindo um ciclo conhecido como DMAIC (*Define-Measure-Analyse-Improve-Control*), sigla que representa as etapas de definir, medir, analisar, melhorar e controlar. Para Raisinghani *et al.* (2005), o Seis Sigma é um instrumento, e não um sistema de gestão. Possui um foco processual, destinando-se a identificar oportunidades de melhorias de processos, através de medições sistemáticas e fazendo uso de uma extensa gama de rigorosas ferramentas de estatística e de matemática avançada.

O treinamento básico, requerido para a implementação do Seis Sigma, deve cobrir o mapeamento do processo e uma visão geral de projetos de experimentos, teste de hipóteses, métricas e modelagem do processo. O treinamento que permite a obtenção do certificado de *Green Belt* (Cinto Verde) é mais extenso, adicionando temas como análise estatística, análise de sistemas de medida, entre outros. Já o treinamento que qualifica um profissional como *Black Belt* (Cinto Preto) pode requerer até um ano de dedicação e aborda, entre outros assuntos, teoria dos jogos e regressão multivariada (RAISINGHANI *et al.*; 2005).

Segundo Raisinghani *et al.*(2005), embora o Seis Sigma possa produzir, rapidamente, resultados significantes para as organizações, também pode trazer conseqüências negativas, se aplicado em um projeto errado. Assim, esses autores sugerem que a utilização do Seis Sigma aconteça de forma integrada a outros modelos de gestão mais abrangentes como, por exemplo,

o proposto pelo *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), premiação que reconhece as melhores performances relativas à qualidade nos Estados Unidos.

2.4.1.7 Prêmios da qualidade

A adesão aos critérios sugeridos para a conquista dos prêmios da qualidade, existentes no mundo todo, é uma alternativa adicional para se estruturar a gestão da qualidade. Segundo Mohr-Jackson (1998), um dos modelos mais adotados pelas empresas americanas, para a implementação da TQM, é o que reúne os critérios exigidos pelo MBNQA. Segundo Raisinghani *et al.* (2005), o MBNQA foi estabelecido em um congresso, que aconteceu em 1987, com o objetivo de elevar a competitividade das empresas americanas, procurando destacar as melhores práticas de gestão que pudessem servir de exemplo para outras organizações. Os critérios de excelência, utilizados no processo seletivo do MBNQA, são organizados em sete categorias: 1) liderança; 2) planejamento estratégico; 3) foco no mercado e no cliente; 4) métrica, análise e gerenciamento de informações; 5) foco em recursos humanos; 6) gestão de processos; 7) resultados (RAISINGHANI *et al.*; 2005).

Diversos países seguiram o modelo americano do MBNQA, com a mesma estrutura lógica, e instituíram prêmios nacionais e modelos de referência em gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006). No Brasil, existe o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que pode ser alcançado pelas empresas que optarem por seguir os critérios sugeridos pela Fundação Nacional da Qualidade em seu Modelo de Excelência da Gestão. A Fundação Nacional da Qualidade é uma entidade privada e sem fins lucrativos, criada em 1991, para administrar o PNQ e as atividades decorrentes do processo de premiação no território nacional, fazendo também a representação institucional externa do prêmio nos fóruns internacionais. Para Ferreira (2004), o PNQ é um modelo que revela, explícita ou implicitamente, que a comunicação possui destaque especial na condução efetiva da gestão da qualidade.

2.4.1.7.1 Os critérios do PNQ

O Modelo de Excelência da Gestão, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2006), busca enfatizar a busca da excelência nas práticas de uma organização, de maneira continuada e coerente com seu perfil e estratégias. Trata-se de um modelo sugerido às empresas que desejam candidatar-se ao PNQ, podendo também ser utilizado como referência por aquelas organizações que buscam aperfeiçoar ou mudar seus próprios modelos de gestão. Tomando como base fundamentos de excelência mundialmente reconhecidos e que traduzem

as práticas encontradas nas empresas líderes de classe mundial, os oito critérios estabelecidos pelo modelo e seus respectivos enfoques são:

- 1) Liderança – cabe à liderança, além do estabelecimento dos princípios de uma organização, impulsionar e disseminar a cultura para a excelência;
- 2) Estratégias e Planos – as estratégias e planos são formulados para dar direcionamento competitivo à organização;
- 3) Clientes – as necessidades e desejos dos clientes devem ser identificadas, entendidas e utilizadas no desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam suas expectativas, sendo em função dessas práticas que uma organização sobrevive e obtém sucesso;
- 4) Sociedade – as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades, com as quais interage uma organização, também precisam ser consideradas, exigindo uma atuação ética, com respeito às leis, ao ecossistema e com atenção ao desenvolvimento social;
- 5) Informações e Conhecimento – representam a inteligência da organização e viabilizam o aprendizado organizacional; são os elementos que permitem a inter-relação entre os demais critérios de excelência e, portanto, entre todos da organização;
- 6) Pessoas – a força de trabalho deve estar capacitada, satisfeita e inserida em um ambiente propício à consolidação da excelência;
- 7) Processos – os processos devem ser executados e gerenciados de forma a gerar valor para os clientes e aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores;
- 8) Resultados – os resultados devem ser mensurados e comparados às metas pré-estabelecidas, para a identificação de eventuais correções ou ações de reforço.

A figura 2.3 representa a dinâmica que, segundo o Modelo de Excelência da Gestão, é estabelecida entre os seus oito critérios. Tal dinâmica considera que, inseridos em um ambiente de informação e conhecimento, os elementos do modelo relacionam-se de forma harmônica e integrada, focados na geração de resultados.

É através do critério informações e conhecimento que se revelam, de forma mais explícita, os cuidados que o modelo prevê em relação aos processos de comunicação estabelecidos por uma entidade, já que “a informação é produto da comunicação” (BRUM, 2005). Sendo assim, todas as questões relativas aos fluxos internos de informação, desde a formatação de seu conteúdo até a sua distribuição, dizem respeito a processos de comunicação

interna, que podem acontecer através dos sistemas oficiais ou informais, existentes em uma organização.

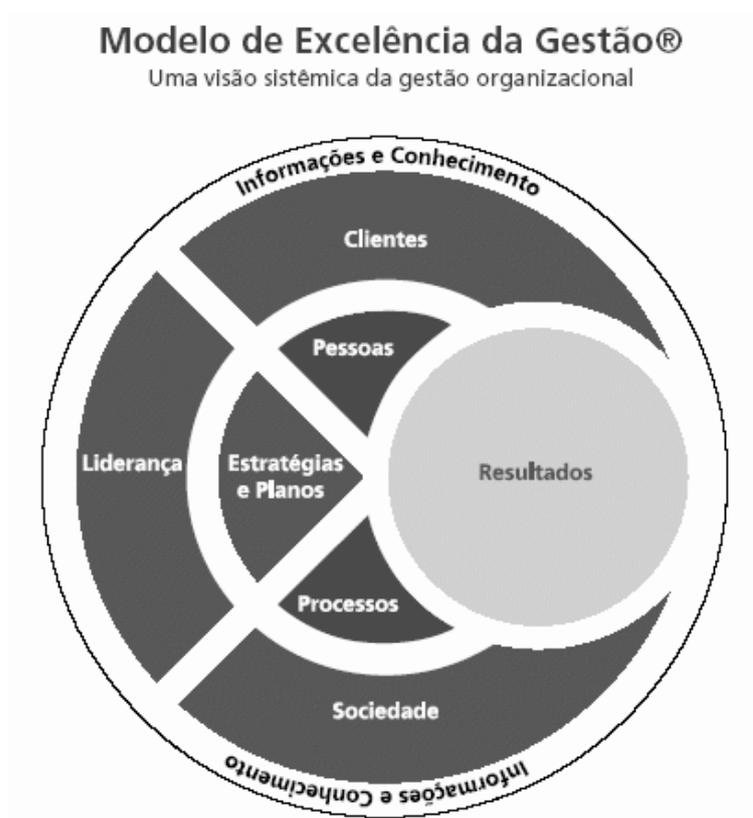


Figura 2.3 – Modelo de excelência da gestão (Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

O critério informações e conhecimento é ainda desdobrado em três grupos:

- 1) A gestão das informações da organização – como a organização gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, para acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão; como desenvolve sistemas e gerencia a segurança das informações;
- 2) A gestão das informações comparativas – como a organização identifica as necessidades e fontes de informações comparativas; obtém e mantém atualizadas essas informações; e assegura o seu uso para melhorar seus produtos, processos e práticas de gestão;
- 3) A gestão dos ativos intangíveis – como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis e o conhecimento na organização.

Considerando os parâmetros estabelecidos, segundo o critério informações e conhecimento, é possível concluir que, para ser bem avaliada, uma organização deve obrigatoriamente ter uma boa estrutura de comunicação interna, sem a qual a implementação do Modelo de Excelência da Gestão parece ser inviável.

Para Ferreira (2004), a importância da comunicação também se faz presente nos demais critérios de excelência. Quanto ao critério “liderança”, por exemplo, o autor coloca que não há programa de qualidade bem sucedido se existir omissão por parte dos líderes, assim como não há liderança sem esforço de comunicação. Em relação ao critério “clientes”, ele defende que as informações que permitem conhecer o perfil dos consumidores não devem ser de posse exclusiva das lideranças e do departamento de marketing, mas sim disseminadas pela organização para que todos saibam para quem estão produzindo produtos ou serviços. Nesse contexto, acrescenta que a tarefa da comunicação é dar “rostos” a esses clientes, mostrando-os no mesmo mundo em que trabalham e vivem os funcionários. Enfim, o autor traça um paralelo entre cada critério de excelência e o papel da comunicação, tentando provar a cada argumento o quanto ela é essencial para o sucesso de qualquer programa de qualidade.

2.5 Cultura da qualidade

Quando uma organização decide que o foco na qualidade não deve estar apenas presente em setores diretamente ligados à produção, passando a ser um valor compartilhado por todos os seus funcionários, então a qualidade deve ser promovida como parte de sua cultura.

Segundo Daft (2002), a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar, compartilhados pelos indivíduos de uma organização e transmitidos aos seus novos membros. Representa a parte não escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas frequentemente ela passa despercebida. No entanto, quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas, que entram em choque com suas normas e valores estabelecidos até então, elas se vêem frente a frente com a força da cultura, esclarece o autor.

Binotto (2002) argumenta que, na medida em que os programas de qualidade precisam contar com o engajamento da direção, gerência e funcionários em geral, sua implantação pode, muitas vezes, requerer uma mudança da cultura organizacional. Para essa autora, a cultura da qualidade deve zelar por um clima de cooperação e de disseminação de informações, fazendo com que seja percebida pelo cliente e refletida na organização.

De acordo com Ferreira (2004), todos os programas de qualidade, em qualquer de suas versões, estão baseados na adesão voluntária dos funcionários. Contudo, muitas organizações ainda possuem estruturas e dinâmicas fundamentadas na autoridade e na hierarquia, características incompatíveis com a moderna gestão da qualidade, que aposta, sobretudo, no trabalho cooperativo e na adesão consciente. Tal incompatibilidade é um desafio que acompanha a implantação de programas de qualidade nessas organizações de tipo “imperial”, requerendo que se injete um pouco de democracia, para transformar funcionários indiferentes em associados participantes do destino da empresa. Essa mudança precisa ocorrer no nível da cultura organizacional, podendo ser um processo demorado e que pede um esforço persuasivo constante. O autor ainda acrescenta que a base dessa persuasão passa pela aceitação plena de que o sistema proposto é bom para todos, desde clientes até funcionários, sendo esse o argumento que deve ser, insistentemente, utilizado pela comunicação.

Em organizações com estruturas e dinâmicas mais adaptadas aos novos cenários de competição global, o fortalecimento da qualidade, como parte da cultura organizacional, pode não ser um desafio tão complexo, o que também não diminui a importância da comunicação nesse processo.

Na perspectiva de Smith (1995), a maioria das organizações de classe mundial possui uma cultura organizacional equilibrada, com atributos evidenciados na união, foco, treinamento, autonomia e inspiração da força de trabalho. A união é encorajada através de uma visão clara o suficiente para ser compartilhada por todos. Uma força de trabalho unida é mais receptiva à mudança. O foco está relacionado ao desenvolvimento de um conceito simples, que ajude as pessoas a se manterem alinhadas. O treinamento tem o objetivo de elevar o nível de conhecimento das pessoas, partindo da premissa de que uma mente treinada é uma mente flexível, inovadora e, portanto, mais habilitada a enfrentar objetivos desafiadores. A autonomia vem da delegação de responsabilidades, que permite um certo grau de liberdade dentro da estrutura, mas que seja guiada por objetivos e valores. A inspiração é encorajada por lideranças, desenvolvidas para dar suporte, guiar e incentivar as pessoas, criando um ambiente que as motive a atingirem suas melhores performances. Quando o sucesso é alcançado, ele é celebrado, reforçando, entre as pessoas, um sentimento positivo de vitória. Uma empresa inspiradora irradia sucesso, conclui finalmente o autor.

3 Metodologia de pesquisa

Uma pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Nesse contexto, a metodologia científica pode ser entendida como um conjunto de etapas ordenadas que devem ser cumpridas na investigação de um fenômeno (SILVA & MENEZES, 2005).

De acordo com Marconi & Lakatos (2006), todas as ciências são caracterizadas pela utilização de métodos científicos, embora nem todos os ramos de estudo que fazem uso de tais métodos possam ser considerados como ciências. Ao afirmarem que somente com o emprego de métodos científicos é que poderá existir ciência, essas autoras assim esclarecem o conceito de método:

Conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI & LAKATOS, 2006).

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia científica utilizada na condução deste estudo, dando destaque a aspectos como a caracterização e as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Diversas são as formas de classificação de uma pesquisa. Sob o ponto de vista de sua natureza, segundo Silva & Menezes (2005), ela pode ser:

- 1) Básica – envolve verdades e interesses universais e tem por objetivo gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista;
- 2) Aplicada – envolve verdades e interesses locais e tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos.

Além do desenvolvimento de conhecimentos relevantes para o avanço da ciência, buscou-se também, através desta pesquisa, desenvolver idéias destinadas à aplicação prática futura, por parte das organizações, no que tange à dinâmica entre seus processos de comunicação interna e de gestão da qualidade. Assim, esta pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada.

De acordo com a forma de abordagem do problema, uma pesquisa pode se encaixar em uma das seguintes classificações (SILVA & MENEZES, 2005):

- 1) Quantitativa - considera que os resultados da pesquisa, mesmo opiniões e informações, podem ser quantificadas, isto é, traduzidas em números, requerendo o uso de instrumentos estatísticos;
- 2) Qualitativa - envolve a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados. O pesquisador tende a analisar os dados de forma indutiva, não precisando fazer uso de instrumentos estatísticos.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa é do tipo qualitativa. Priorizou-se a compreensão do fenômeno em profundidade e, para tanto, não foram adotados instrumentos estatísticos, mas técnicas que permitissem a interpretação e a análise dos dados coletados, de forma indutiva. Segundo Marconi & Lakatos (2006), através do raciocínio indutivo, uma realidade desconhecida é revelada por indícios percebidos pelo pesquisador.

Em relação aos seus objetivos, Gil (1991) sugere que uma pesquisa pode ser classificada em:

- 1) Exploratória - visa proporcionar familiaridade com o problema, torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão;
- 2) Descritiva – busca descrever as características de uma população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, requerendo o uso de técnicas padronizadas na coleta de dados;
- 3) Explicativa - visa identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Requer o uso do método experimental, quando realizada nas ciências naturais, e do método da observação, nas ciências sociais.

Considerando os objetivos desta pesquisa, ela é classificada como exploratória, pois se trata de uma investigação empírica que visa alcançar maior familiaridade com o fenômeno, no intuito de clarificar os conceitos a ele relacionados (MARCONI & LAKATOS, 2006).

Finalmente, sob o ponto de vista de seu procedimento técnico (GIL, 1991), método de procedimento (MARCONI & LAKATOS, 2006), ou estratégia de pesquisa (YIN, 2005), este trabalho se constitui em um estudo de caso, especialmente porque investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

O quadro 3.1 sintetiza a caracterização desta pesquisa de acordo com os diferentes pontos de vista ou parâmetros apresentados.

Quadro 3.1 – Caracterização da pesquisa

Parâmetro de Classificação	Classificação da Pesquisa
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Forma de Abordagem do Problema	Qualitativa
Objetivos da Pesquisa	Exploratória
Procedimento Técnico	
Método de Procedimento	Estudo de caso
Estratégia de Pesquisa	

3.2 Método de pesquisa

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, o estudo de caso, tem sido considerado, segundo Voss *et al.* (2002), um dos mais efetivos na área de engenharia de produção, sendo apropriado para diferentes propostas tais como o refinamento, teste e desenvolvimento de teorias. Para esses autores, sem a teoria, não é possível dar um sentido significativo a dados que foram gerados empiricamente, assim como não é possível distinguir resultados positivos de negativos.

Yin (2005) acrescenta que é essencial, para qualquer estudo de caso, que se desenvolva uma estrutura teórica antes da coleta de dados empíricos. Os contatos de campo relevantes dependem da compreensão – ou da teoria – do que está sendo estudado, conclui este autor.

O estudo de caso é especialmente adequado quando se colocam, primariamente, questões do tipo “como?” ou “por que?”, quando o investigador tem um controle muito reduzido sobre os eventos em estudo e quando o foco da pesquisa está na investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da realidade (YIN, 2005).

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, tomou-se como base as etapas sugeridas por Voss *et al.* (2002), descritas no quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Etapas para o desenvolvimento de um estudo de caso

Etapas	Descrição
Estrutura Conceitual	Desenvolvimento de uma estrutura que explique de forma gráfica ou narrativa os fatores chaves a serem estudados, permitindo que o pesquisador reflita cuidadosamente sobre os construtos e variáveis a serem incluídos no estudo;
Questão Inicial da Pesquisa	Formulação da questão que está por trás da proposta de estudo e que servirá de guia para a coleta de dados;
Escolha dos Casos	Definição de quantos e quais casos serão utilizados, dependendo do grau de aprofundamento necessário para o estudo. Quanto menor o número de casos, maior a oportunidade de aprofundamento da pesquisa;
Protocolo de Pesquisa e Instrumentos de Coleta de Dados	Desenvolvimento de um protocolo, que contenha os procedimentos e as regras gerais a serem respeitadas, e dos instrumentos de coleta de dados, compostos pelos questionários ou roteiros da pesquisa;
Número de Respondentes	Definição do número e identificação dos respondentes ideais a serem entrevistados, considerando a confiabilidade de suas respostas e a necessidade de obtenção de diferentes interpretações a respeito do fenômeno;
Coleta de Dados	Recomenda-se o uso da triangulação, combinação de diferentes fontes de coleta de dados, tais como entrevistas, observação direta ou participante, análise de documentos, entre outras, no intuito de aumentar a confiabilidade da pesquisa;
Documentação, Codificação e Análise de Dados	Etapas conclusivas do estudo de caso. A documentação tem o objetivo de transformar os dados coletados em uma narrativa do caso. A codificação é a organização dos dados coletados em categorias e a análise é o processamento dos dados coletados em informações que traduzam os resultados da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Voss *et al.*(2002)

3.2.1 Estrutura conceitual proposta e questão inicial da pesquisa

Conforme sugerido por Voss *et al.* (2002), uma estrutura conceitual foi elaborada para o desenvolvimento deste estudo. Tal estrutura é ilustrada graficamente pela figura 3.1 e se constitui em uma síntese do que fora apresentado na revisão da literatura científica, revelando a possível dinâmica entre os processos de comunicação interna e de gestão da qualidade existentes em uma organização.

Através da estrutura conceitual proposta, estabeleceu-se que a qualidade, enquanto função gerencial, é normalmente implementada através de sistemas e/ou modelos de gestão

exclusivos - quando desenvolvidos pelas próprias organizações - ou padrões, tais como o conjunto normativo ISO 9000, o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, entre outros.

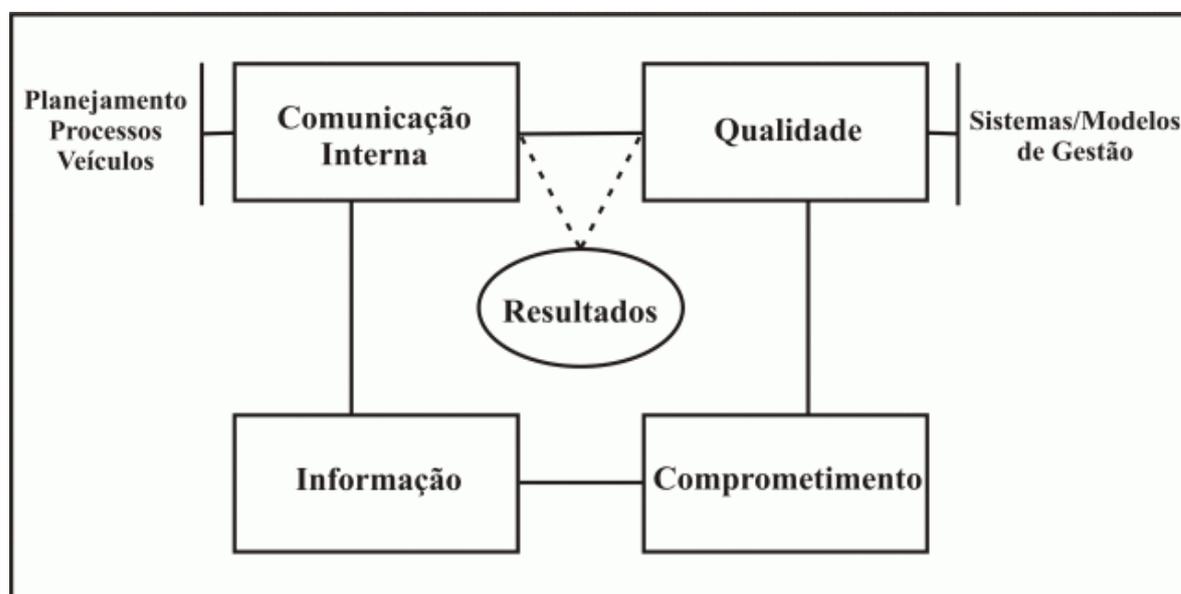


Figura 3.1 – Estrutura conceitual proposta para a pesquisa

Segundo Karapetrovic & Willborn (1998), a qualidade não é algo que simplesmente acontece. Ela é resultado de um esforço sistêmico. Os autores esclarecem que um sistema da qualidade é um conjunto de processos interdependentes que funcionam harmonicamente e fazem uso de diversos recursos para atingir os objetivos relacionados à qualidade. Os objetivos de um sistema da qualidade são focados em atender ou exceder às expectativas dos clientes. Os processos que compõem um sistema da qualidade são aqueles que transformam os requisitos dos clientes em produtos capazes de satisfazer a esses mesmos requisitos. Um sistema de gestão da qualidade é considerado um sub-sistema do sistema da qualidade como um todo. Já a gestão da qualidade é definida como o processo de planejar, criar, controlar e melhorar a qualidade em uma organização, concluem aqueles autores.

Para que os sistemas e/ou modelos de gestão da qualidade vigorem de forma efetiva, no entanto, é necessário que os indivíduos de todos os níveis da organização participem e se tornem comprometidos com a sua implementação e manutenção. Para tanto, é preciso que os funcionários sejam informados e compreendam os seus papéis individuais e coletivos nesse processo. Em outras palavras, é preciso que exista comunicação. Para Troutt *et al.* (1995), se o processo de comunicação falha no momento de promover a adesão aos princípios da qualidade, qualquer modelo pode ser comprometido. A compreensão a respeito dos sistemas

ou modelos de gestão da qualidade adotados por uma organização pode ser claramente beneficiada por uma efetiva comunicação com os funcionários, acrescentam os autores.

A comunicação com os funcionários é um elemento chave para aumentar o nível de comprometimento com os objetivos de uma organização, incluindo a busca pela qualidade (THORNHILL *et al*; 1996). Segundo esses autores, sem o comprometimento dos funcionários, a busca pela qualidade é prejudicada. No entanto, o comprometimento dos funcionários é algo voluntário e pessoal, não podendo ser obtido através de imposição. Dada a complexidade do elemento comprometimento, são muitas as teorias distintas desenvolvidas a seu respeito e, por isso, ele tem sido trabalhado como um conceito multidimensional.

Para Cerqueira (2005) o comprometimento é o ato de concordar e aderir internamente a uma idéia ou atribuição, efetuando com qualidade aquilo deve ser feito e de acordo com padrões pré-estabelecidos. O comprometimento é a caracterização do compromisso integral, fruto da integração da pessoa àquilo que lhe fora pedido ou proposto, ocorrendo em um processo voluntário de adesão psicológica, esclarece o autor.

A partir das definições apresentadas, pode-se inferir que, para que haja adesão e comprometimento em relação a qualquer proposta ou iniciativa de melhoria da qualidade, os indivíduos de uma organização precisam compreendê-la integralmente, recebendo as informações necessárias para tal compreensão. O processo de reunir, processar, disseminar e estocar informações faz parte do processo de comunicação (TROUTT *et al*; 1995). No contexto das organizações, a informação é, por sua vez, produto da comunicação interna (BRUM, 2005). Dessa forma, começa a ser esclarecido o papel da comunicação interna no processo de se promover a qualidade nas organizações.

Através de programas e ações de comunicação interna bem planejados, com o uso de linguagens e veículos adequados, a organização pode entrar em contato com o seu público interno para esclarecer sobre o que se espera em relação à qualidade, fazendo com que todos compreendam seu verdadeiro sentido e se comprometam a exercer suas funções da melhor maneira possível.

O ciclo se completa e, em seguida, volta a se movimentar quando são colhidos os resultados relacionados à qualidade. Para que sejam compartilhados entre todos, esses resultados devem ser traduzidos em novas informações, que também passam a ser disseminadas através da comunicação interna e se transformam em razões adicionais para o comprometimento dos indivíduos, fazendo com que a promoção da qualidade seja um processo constante.

Com base na estrutura conceitual proposta, estabeleceu-se para esta pesquisa a seguinte questão inicial:

Como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas organizações?

3.2.2 Escolha do caso

De acordo com Yin (2005), a especificação correta das questões primárias de uma pesquisa científica traz, como consequência, a seleção da unidade de análise mais apropriada. Para esclarecer a questão inicial estabelecida e garantir uma compreensão mais profunda dos processos de comunicação interna e de sua relevância para a promoção da qualidade em uma organização, optou-se pela seleção de um único caso.

Yin (2005) estabelece cinco situações principais que justificam a condução de um estudo de caso único:

- 1) Quando o caso é decisivo para se testar uma teoria bem formulada;
- 2) Quando se trata de um caso raro ou extremo;
- 3) Quando o caso é considerado típico ou representativo;
- 4) Quando o caso é revelador, tratando-se de um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica;
- 5) Quando o caso é longitudinal, requerendo ser estudado em dois ou mais pontos diferentes do tempo.

O caso exclusivo selecionado para este estudo pode ser considerado típico ou representativo, pois permite a captura de circunstâncias e condições do dia a dia de uma instituição típica de um determinado setor (YIN, 2005). Os critérios de escolha e o perfil da instituição objeto deste estudo são paralelamente apresentados no quadro 3.3.

Quadro 3.3 – Critérios de escolha e perfil da instituição objeto do estudo de caso

Critérios de Escolha	Perfil do Objeto de Estudo
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de grande porte, operante em setores de alta competitividade; • Certificada por alguma entidade mundialmente reconhecida, que estabeleça um conjunto de padrões de qualidade; • Ganhadora de alguma premiação importante relacionada à gestão da qualidade; • Empresa inserida em um contexto de mudança, que esteja associada à melhoria da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional, com atuação de destaque no setor de telecomunicações. No Brasil, opera com 7.500 funcionários; • Empresa certificada pela TL 9000; • Ganhadora do <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>. • Empresa que vem investindo na conquista e instituição de uma cultura da qualidade, através de diversos programas e iniciativas.

Reconhecida mundialmente como referência em gestão da qualidade, a empresa escolhida como objeto deste estudo revelou ser uma fonte rica e fidedigna de dados relevantes para a proposta da pesquisa, tornando a exclusividade do caso conveniente para a profundidade desejada na compreensão do fenômeno.

3.2.3 Coleta de dados fundamentada

Para a efetiva condução desta pesquisa, foram utilizadas diferentes fontes de coleta de dados, conforme especificado no quadro 3.4, respeitando o recomendado uso da triangulação (VOSS *et al*; 2002; YIN, 2005).

As entrevistas realizadas com os funcionários da empresa objeto deste estudo foram do tipo focalizada que, segundo Marconi & Lakatos (2006), são conduzidas a partir de um roteiro de tópicos relacionados ao fenômeno em estudo, dando liberdade ao entrevistador para elaborar as perguntas que lhe forem convenientes para obter esclarecimentos, sondar razões e motivos. Para Yin (2005), as perguntas elaboradas devem ser orientadas ao próprio pesquisador, atuando como “lembretes” que lhe permitirão ter em mente as informações que precisam ser coletadas. As questões pré-estabelecidas formam a estrutura da investigação e não devem ser feitas literalmente ao entrevistado, acrescenta o autor.

Quadro 3.4 – Fontes de coleta de dados

Fontes de Coleta de Dados	Especificações
Entrevistas pessoais	Realizadas com funcionários da instituição pesquisada;
Documentação	Plano Anual de Comunicação Interna; Jornal Interno (Edições Variadas); Apresentações (Tema: Qualidade);
Observação Direta	Visita à Planta (Instalações Industriais e Administrativas).

O protocolo utilizado para a condução desta pesquisa, adaptado segundo o modelo de Ferraz (2007), é apresentado no quadro 3.5. Os roteiros e questões utilizados nas entrevistas pessoais são apresentados nos anexos A, B e C deste trabalho.

Após os primeiros contatos realizados entre a pesquisadora e a instituição estudada, foram identificados os informantes privilegiados, denominação utilizada para se referir aos respondentes mais habilitados para falar em nome da empresa sobre o tema pesquisado, de forma que pudessem ser obtidos diferentes pontos de vista ou interpretações sobre o fenômeno em pauta. O número de entrevistas realizadas e o perfil dos informantes privilegiados são apresentados no quadro 3.6.

Quadro 3.5 – Protocolo de pesquisa

Protocolo de Pesquisa	
I) Acesso à empresa pesquisada	Instrumento formal de apresentação da proposta de pesquisa.
II) Cronograma de entrevistas pessoais e visita à planta	Entrevistas com profissionais das áreas de comunicação interna e de qualidade.
	Identificação dos informantes privilegiados.
	Agendamento de entrevistas, conforme disponibilidade dos entrevistados.
III) Entrevistas com informantes privilegiados	Guia para utilização dos instrumentos de coleta de dados:
	ANEXO A – Roteiro para entrevista com profissional de comunicação interna;
	ANEXO B – Roteiro para entrevista com profissional da área de qualidade (nível gerencial);
	ANEXO C – Roteiro para entrevista com profissional da área de qualidade (nível de supervisão ou operacional).
	Entrevistas gravadas, com duração média de 1h00.
	Utilização dos roteiros como guias da pesquisa, sem imposição de limites ao processo investigativo.
	Investigação conduzida com base nos objetivos da pesquisa.
IV) Outras fontes de evidências	Documentação e observação direta.
V) Documentação, codificação e análise	Descrição do caso, organização dos dados, interpretação e análise.

Quadro 3.6 – Número de entrevistas e perfil dos informantes privilegiados

Número de Entrevistas	Cargos dos Entrevistados	Justificativa de Escolha dos Informantes Privilegiados
1	Analista de Comunicação Interna (Programa <i>Supply Chain</i>)	Profissional de comunicação interna responsável por atender aos setores envolvidos no Programa <i>Supply Chain</i> , existente na empresa, incluindo o departamento da qualidade;
1	Gerente Nacional da Qualidade	Gerente de nível sênior, responsável pela gestão da qualidade a nível nacional e a quem se reportam seis outros gerentes de segmentos distintos da área da qualidade;
1	Gerente da Qualidade da Manufatura	Gerente responsável pela qualidade nas linhas produtivas da empresa. O segmento da qualidade da manufatura abriga o maior número de profissionais do setor da qualidade;
1	Supervisor da Qualidade (<i>Customer Quality Assurance – CQA</i>)	Profissional escolhido para representar a voz dos operadores. Responsável pela supervisão direta de quarenta e sete profissionais de nível operacional, na área denominada de <i>Customer Quality Assurance (CQA)</i> . É funcionário da empresa há dez anos.

Embora também fosse desejável a realização de entrevistas com funcionários da base hierárquica, especialmente aqueles diretamente ligados à operação, esse tipo de contato foi inviabilizado devido à rotina fabril da empresa. Essa lacuna foi preenchida através da escolha do supervisor da qualidade como um dos informantes privilegiados. A entrevista realizada com esse profissional foi direcionada para a coleta de dados que representassem de forma confiável a perspectiva dos operadores da empresa.

Durante o processo de análise dos dados coletados através das entrevistas pessoais, verificou-se que seria necessária a realização de entrevistas complementares, no intuito de obter informações mais precisas sobre alguns pontos importantes para a conclusão da pesquisa. As entrevistas complementares foram realizadas com dois dos informantes privilegiados:

- 1) Analista de Comunicação Interna do Programa *Supply Chain*;
- 2) Gerente Nacional da Qualidade.

Concluindo as etapas sugeridas por Voss *et al.* (2002) para o desenvolvimento do estudo de caso, os dados coletados foram documentados, codificados e analisados, conforme apresentado no capítulo 4 deste trabalho.

4 Estudo de caso

Este capítulo descreve o caso selecionado para o desenvolvimento desta pesquisa, através da apresentação e análise das evidências coletadas.

A organização escolhida para a condução deste estudo de caso é uma empresa global de comunicação. Fornece produtos e soluções de mobilidade que atendem aos mercados de comunicação pessoal, corporativo e governamental. Entre os produtos e serviços oferecidos pela empresa estão: telefones celulares, telefones sem fio, rádios bidirecionais, soluções para os mercados de banda larga, TV a cabo e automotivo, entre outros.

Sediada nos Estados Unidos da América (EUA), a empresa pesquisada opera comercialmente em todos os continentes do globo terrestre. Suas operações industriais estão localizadas em diferentes países, tais como Israel, China, Alemanha, México, Singapura, Reino Unido, Taiwan e Brasil.

O Brasil foi o país escolhido pela empresa para ser sua base industrial na América do Sul. Está entre os quatro países-foco da companhia no mundo, tendo recebido, até os dias de hoje, investimentos que totalizam US\$ 500 milhões.

As operações industriais da empresa no Brasil são atualmente abrigadas em um campus industrial e tecnológico, situado no interior do Estado de São Paulo, onde esta pesquisa foi realizada. Além das áreas de manufatura de celulares, terminais iDEN e rádios profissionais, estão instalados, nesse campus, centros de pesquisa e desenvolvimento de softwares para aparelhos móveis e infra-estrutura de redes. Na capital do Estado de São Paulo, a empresa também possui um escritório administrativo.

O complexo industrial da empresa no Brasil é considerado um grande centro exportador. A empresa é, hoje, a maior exportadora de bens de tecnologia da informação do país, totalizando mais de US\$ 5 bilhões, desde 1997.

No intuito de manter o foco estabelecido para esta pesquisa – a comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade – procurou-se descrever a empresa objeto deste estudo com maior ênfase em suas estruturas de comunicação interna e da qualidade para que, posteriormente, a dinâmica entre essas duas funções organizacionais fosse analisada de forma coerente com a investigação proposta.

4.1 Estrutura de comunicação interna

O departamento de comunicação interna é considerado, na empresa pesquisada, um setor que presta serviços ou dá suporte a todos os seus negócios, tanto na fábrica como no escritório administrativo, recebendo a denominação de “*shared services*”, que significa

serviços compartilhados. Trata-se de uma área que está organizada para atuar em duas frentes principais:

a) Corporativa – cuida de todos os programas corporativos que abrangem a empresa como um todo;

b) *Suply Chain* (Cadeia de Suprimentos) – atende às necessidades exclusivas do Programa *Suply Chain* que, por sua vez, engloba as áreas de materiais, manufatura, qualidade, distribuição e todos os demais processos da cadeia de suprimentos, desde a entrada de insumos até a entrega de produtos aos clientes.

A razão para a empresa ter reservado um suporte de comunicação exclusivo ao Programa *Suply Chain* está ligada ao objetivo de tornar esse programa mais forte e de contribuir para uma maior integração entre as áreas ligadas à cadeia de suprimentos.

A estrutura do departamento de comunicação interna é apresentada na figura 4.1.

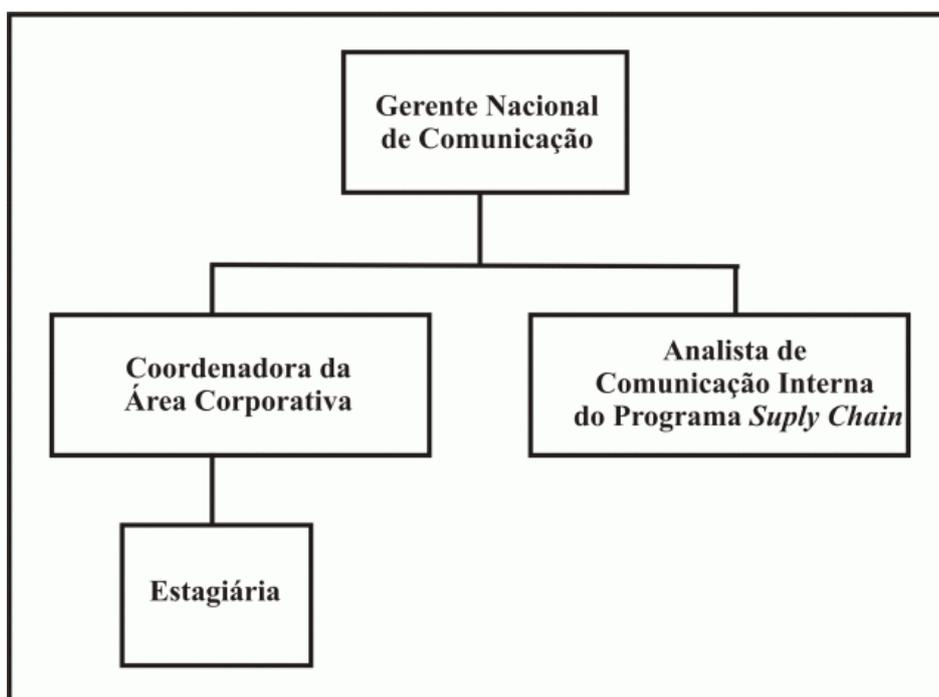


Figura 4.1 – Estrutura de comunicação interna (Fonte: Empresa estudada)

*“O departamento de comunicação interna não possui uma missão oficial e declarada, mas trabalha com a consciência de sua responsabilidade para com a transmissão de mensagens e a definição de veículos coerentes com a comunicação que se deseja realizar”, explica a analista de comunicação interna do Programa *Suply Chain*.*

4.1.1 Planejamento e veículos de comunicação interna

O departamento de comunicação interna elabora um plano anual de comunicação, que prevê os programas e ações que são rotineiramente realizados durante este período. O plano anual de comunicação interna é constituído pelas seguintes seções:

- a) Programa/Tática – descrição do programa de comunicação interna a ser realizado;
- b) Audiência – definição do(s) segmento(s) do público interno para o qual o programa será destinado;
- c) Resultados esperados – definição dos resultados a serem alcançados com o programa;
- d) Veículo – estabelecimento do(s) veículo(s) mais apropriado(s) para a transmissão das mensagens;
- e) Mensagem – conteúdo principal da mensagem a ser transmitida;
- f) Métrica – estabelecimento da métrica que avaliará a resposta da audiência;
- g) Fatores críticos – previsão dos desafios e dificuldades a serem considerados para a implementação do programa;
- h) Data estimada – cronograma previsto para cada programa de comunicação interna.

Além dos programas triviais, previstos no plano anual de comunicação interna, existem muitas ações que vão acontecendo no dia a dia da empresa, de acordo com as necessidades de seus diversos setores.

Para que as iniciativas de comunicação interna sejam planejadas e implementadas de forma efetiva, alguns aspectos da mensagem são previamente considerados.

As mensagens são, primeiramente, classificadas de acordo com seu nível de importância, sendo a partir desta análise que serão definidos os veículos a serem utilizados para sua transmissão. Assim, se uma mensagem é classificada como de alta prioridade, ela será transmitida através do comunicado eletrônico diário; se relata um evento marcante, o jornal interno será o veículo mais apropriado; se é emergencial, poderá ser utilizado o painel eletrônico da empresa (Analista de comunicação interna).

Entre os principais veículos de comunicação interna, utilizados pela empresa, estão:

- a) Comunicado eletrônico diário – destinado a transmitir mensagens diárias, prioritariamente ao público que possui acesso ao correio eletrônico. Ocasionalmente, quando se trata de uma mensagem de interesse geral, ela também pode ser impressa e fixada nos quadros de avisos;
- b) Jornal interno – distribuído mensalmente, nas versões impressa e eletrônica, costuma cobrir acontecimentos marcantes, ocorridos neste período;

- c) Quadros de avisos – com atualização semanal, trata-se de um veículo mais direcionado ao público de operadores;
- d) Reunião geral trimestral – conhecida internamente como *Town Hall*, trata-se de um evento destinado à partilha de resultados, metas, estratégias e outros temas relevantes para a informação e o engajamento dos funcionários. Embora direcionado, prioritariamente, aos profissionais dos setores administrativos, o *Town Hall* também reúne funcionários ligados à operação, para quem é dada a responsabilidade de transmitir as principais informações, apresentadas no evento, ao público de operadores. Atualmente, sessenta operadores também são convidados a participar do *Town Hall*;
- e) *Banners*, faixas e painel eletrônico – utilizados para transmitir mensagens mais rápidas, circunstanciais ou emergenciais.

Para garantir que a qualidade esteja presente também nos materiais de comunicação utilizados pela empresa, a maioria deles é desenvolvida por fornecedores externos especializados.

“*Consideramos que a utilização de materiais de boa qualidade é uma questão de respeito ao público interno. A qualidade deve começar na comunicação*”, afirma a analista de comunicação interna.

Eventualmente, outros tipos de peças de comunicação mais simples como, por exemplo, mensagens fixadas nos quadros de avisos, são desenvolvidas internamente, pelo próprio departamento, existindo, no entanto, uma preocupação constante com a qualidade de seu visual.

4.1.2 Segmentação do público interno

Existe, na empresa, a identificação de segmentos distintos do público interno e o reconhecimento de que a comunicação deve fazer uso de estratégias adequadas para cada um deles. A segmentação geral, realizada pela empresa, faz a distinção entre dois grupos principais:

- a) *DL's (Direct Labors)* ou operadores – todos os funcionários que lidam com o manuseio de produtos, desde o recebimento de insumos até a produção e a distribuição;
- b) *IDL's (Indirect Labors)* – funcionários que não estão diretamente envolvidos com o manuseio de produtos, incluindo, principalmente, os que ocupam cargos administrativos, em todos os níveis.

Eventualmente, utiliza-se de um processo de segmentação diferente, com a adoção de outros parâmetros como, por exemplo, nível hierárquico. A utilização desse tipo de segmentação vai depender da natureza da ação de comunicação interna e da linguagem requerida para a transmissão de certas mensagens, interferindo também na seleção dos veículos de comunicação.

Se uma mensagem é elaborada de forma muito rebuscada, ela não será adequada para o público de operadores. Da mesma forma, para captar a atenção de um gerente ou diretor, uma linguagem muito simples não será eficiente. A alta liderança recebe a maioria dos comunicados através dos meios eletrônicos. Já para o público de operadores, outros veículos como, por exemplo, os quadros de avisos, são mais utilizados (Analista de comunicação interna).

Uma grande atenção tem sido dada pela empresa à comunicação com os operadores. Para este público, em especial, procura-se simplificar as mensagens, mas, ao mesmo tempo, ensinar coisas novas. O zelo pela correção, estética e qualidade da mensagem é considerado, no entanto, tão indispensável quanto na comunicação com os mais altos níveis administrativos. Recursos visuais, tais como símbolos, personagens, cores e outros elementos, que possam chamar a atenção do público de operadores, são amplamente utilizados.

Com o propósito de estabelecer uma comunicação cada vez mais efetiva com o público de operadores, a empresa vem formando um time global de profissionais, que serão responsáveis por esse desafio. Assim, está sendo desenhado um processo de comunicação específico para os operadores, de forma que sejam utilizados os recursos e veículos que a empresa já possui, porém de forma mais otimizada. *“Consciente de que a comunicação com os operadores acaba sendo mais caracterizada por cobranças e discussão de problemas, a empresa deseja agora transmitir informações diferenciadas, que venham a incentivar o seu comprometimento”*, revela a analista de comunicação interna.

A existência de um segmento peculiar do público interno, formado por trabalhadores temporários, é uma realidade que também afeta o trabalho do setor de comunicação interna.

A dinâmica da comunicação interna acaba, muitas vezes, sendo prejudicada pela intensa demanda de informações que é gerada com a chegada de novos funcionários. Muitas informações precisam ser passadas e repassadas, na medida em que vão mudando os grupos de trabalhadores temporários. Para este público, são realizadas atividades de integração e de treinamento, são distribuídos manuais e outras ações de comunicação são implementadas, quando necessário (Analista de comunicação interna).

4.1.3 Fluxos de comunicação interna

Os fluxos de comunicação interna, existentes na empresa, são bidirecionais. No entanto, segundo a analista de comunicação interna, *“90% das mensagens são transmitidas de forma descendente”*, isto é, partindo dos níveis hierárquicos superiores para os mais baixos.

Os principais canais para o esclarecimento de dúvidas ou para a manifestação dos funcionários da base da hierarquia organizacional são seus próprios supervisores.

Nesse aspecto, a pró-atividade da comunicação interna precisa ser melhorada. A empresa já tentou abrir canais mais diretos para a coleta de sugestões dos funcionários em geral. No entanto, esses canais não foram eficazes na medida em que acabaram se tornando canais de reclamações, muitas vezes indevidas. Contudo, a empresa possui uma política de portas abertas. A confiança entre os funcionários e seus supervisores é constantemente encorajada (Analista de comunicação interna).

A nível global, existe um programa que visa coletar as opiniões dos funcionários sobre vários aspectos relacionados ao dia a dia na empresa, inclusive sobre questões ligadas à qualidade. O programa inclui uma pesquisa, que é realizada anualmente em todas as unidades da organização, para mensurar, entre outros fatores, o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao seu trabalho e à empresa.

A analista de comunicação interna explica que essa iniciativa é uma responsabilidade do departamento de recursos humanos, sendo pequena a participação dos profissionais de comunicação interna na implementação da pesquisa.

Para o gerente nacional da qualidade, essa pesquisa é um instrumento importante para conhecer a percepção das pessoas em relação à qualidade na organização. Em um dos artigos publicados no jornal interno da empresa, ele declara que *“a pesquisa permite aos funcionários darem sugestões também para a evolução da qualidade”*.

De acordo com o supervisor da qualidade, *“não há um canal formal de feedback, específico para a qualidade, tal como uma caixa de sugestão ou uma linha telefônica”*.

Para o gerente da qualidade da manufatura, *“o principal canal de feedback, para que os funcionários se manifestem sobre as questões da qualidade, é o próprio pessoal do setor, que trabalha no chão de fábrica, ou os supervisores”*.

Apesar dessas declarações, outras evidências indicam que a empresa investe em algumas iniciativas, que acabam se transformando em canais oportunos para que os funcionários se manifestem também em relação à qualidade. Uma dessas iniciativas, chamada de *Self Audit* (auto-auditoria), permite que os funcionários façam uma auto-avaliação da performance de sua área, o que gera oportunidades para a identificação e a sugestão de melhorias, conforme explicado em um artigo publicado no jornal interno da empresa.

Como o próprio nome diz, *Self Audit* (ou auto-auditoria) é um processo no qual o colaborador avalia, diariamente, a sua própria área de trabalho. Além de conferir melhorias, ele permite que os colaboradores participem da avaliação da linha onde trabalham. O envolvimento faz com que todos percebam o quanto são importantes no processo produtivo e tenham a sua participação na qualidade valorizada. As auditorias diárias são feitas por um *focal point* treinado de cada área, tendo como base uma lista de critérios, com 10 itens comuns à manufatura, sobre os quais é pontuado o desempenho do setor. Dois auditores conferem mensalmente os

formulários para ver se há coerência entre o que está sendo feito e o que está descrito. Eles estabelecem uma nota para a área, pontuando itens dentro das especificações, e determinam as áreas de melhor desempenho. Para melhor visualização do andamento dos processos foi definida uma legenda. A cor verde significa desempenho de 7 a 10 (excelente); o amarelo, de 5 a 7 (bom); e o vermelho, abaixo de 4, indica que o desempenho precisa ser melhorado. (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº51, 2007)

4.2 Estrutura da qualidade

O departamento da qualidade é composto por aproximadamente 200 pessoas. Esse número flutua de acordo com a rotatividade dos funcionários temporários que trabalham no setor. O departamento possui um gerente sênior, responsável pela gestão geral da qualidade a nível nacional, para quem respondem outros seis gerentes, alocados em frentes distintas. O número de pessoas que se reportam a cada uma dessas gerências intermediárias varia de acordo com a área, sendo que está na manufatura a maior concentração dos funcionários do departamento da qualidade. As seis gerências intermediárias do departamento da qualidade são organizadas conforme ilustrado na figura 4.2, e possuem responsabilidades específicas:

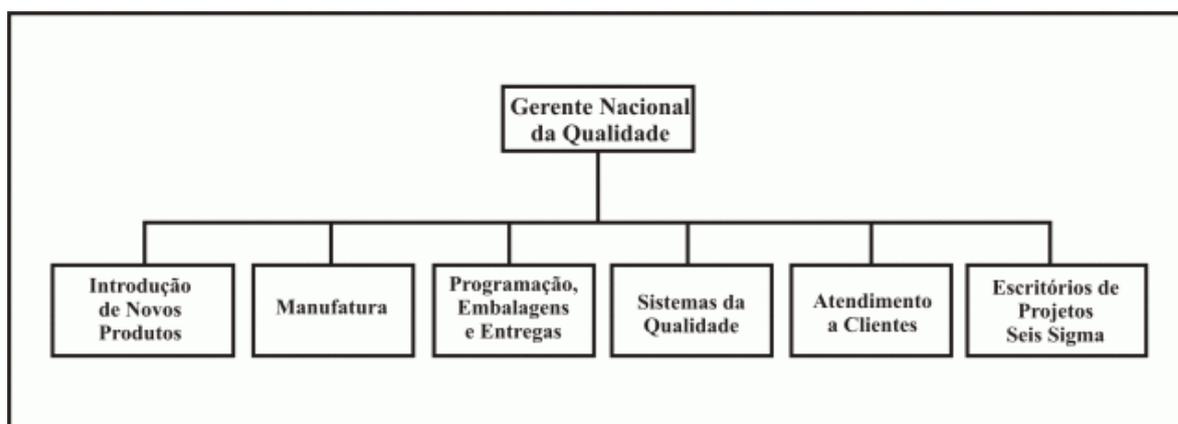


Figura 4.2 – Estrutura gerencial do departamento da qualidade (Fonte: Empresa estudada)

- 1) Introdução de novos produtos – responsável pela realização de testes, homologações e demais atividades necessárias para garantir a qualidade de novos produtos;
- 2) Manufatura – foco na inspeção e controle da qualidade dos produtos, em diversos pontos do processo de manufatura;
- 3) Programação, embalagens e entregas – responsável pelo controle da qualidade nos processos de programação, onde se verifica especialmente se os softwares incorporados aos produtos estão funcionando perfeitamente e de acordo com os requisitos das operadoras clientes, de embalagem e de entrega;

- 4) Sistemas da qualidade – cuida dos sistemas e processos exigidos pelas normas adotadas pela empresa, em especial, a TL 9000, que é uma norma para a gestão de sistemas da qualidade, específica para o setor de telecomunicações, e que tem como base a ISO 9000;
- 5) Atendimento a clientes – analisa e trata de todas as reclamações manifestadas pelos clientes, verificando a procedência das mesmas e tomando as medidas necessárias para a resolução dos problemas apontados, procurando sempre identificar e eliminar as suas causas;
- 6) Escritórios de projetos Seis Sigma – área que se dedica integralmente ao desenvolvimento de projetos de melhoria, com a participação de profissionais especializados e qualificados para tal função.

Segundo o gerente da qualidade da manufatura, existem algumas rotinas principais que fazem parte das responsabilidades dessa área. A primeira delas resume-se em um processo chamado de CQA (*Customer Quality Assurance*), que acontece no final das linhas de produção. Através do CQA, é escolhida uma amostra, entre os lotes de produtos que já estão para serem entregues aos clientes, no intuito de verificar se há ou não ocorrência de defeitos. Em seguida, são levantadas as possíveis causas de cada problema encontrado. Os dados coletados são organizados em uma base de dados, que é periodicamente analisada para o acompanhamento de tendências e o direcionamento de esforços.

Outra atividade rotineira da área da qualidade da manufatura está relacionada à integração de novos funcionários, temporários e efetivos, que são contratados para trabalhar no setor de produção. Esses funcionários são treinados e recebem informações sobre alguns dos principais conceitos da qualidade, cabendo à equipe da qualidade da manufatura desenvolver e apresentar palestras, que esclareçam esses conceitos.

A área da qualidade da manufatura também é responsável pelo processo de checagem dos equipamentos de testes, que verificam se os produtos estão funcionando adequadamente.

A principal função do departamento da qualidade, como um todo, é garantir que os processos sejam seguidos de forma disciplinada, controlar os seus resultados com base na conformidade dos produtos e, na ocorrência de problemas, partir para a resolução dos mesmos, identificando suas causas raízes, para que sejam progressivamente eliminadas, em um processo de melhoria contínua (Gerente nacional da qualidade).

4.2.1 Gestão da qualidade

A empresa é certificada e adota mundialmente um sistema de gestão baseado no conjunto normativo TL9000. Realiza constantes auditorias internas e externas para fazer a manutenção anual dessa certificação. A auditoria externa é realizada pelo órgão certificador

BSI (*British Standards Institution*). Para realizar o processo de auditoria interna, são escolhidos profissionais da empresa, que recebem treinamentos específicos para se tornarem auditores. *“Periodicamente, um grupo de auditores internos faz verificações em diversas áreas da empresa, averiguando o que precisa ser corrigido ou melhorado. Esse processo acontece durante o ano inteiro, para que, quando a auditoria externa acontecer, tudo esteja em conformidade com a TL 9000”*, explica o gerente da qualidade da manufatura.

Paralelamente, o Seis Sigma é considerado um dos principais modelos de gestão da qualidade, que vigoram na empresa a nível global. De acordo com o gerente nacional da qualidade, a ênfase que o Seis Sigma vem recebendo atualmente na empresa varia de planta para planta, de acordo com a postura das lideranças locais. Além disso, o Seis Sigma vem passando, internamente, por um processo de revitalização. Devido à incorporação de diversas ferramentas de informática, o modelo recebeu, na empresa, o nome de *Digital Six Sigma* (DSS). Para o gerente da qualidade da manufatura, o DSS está especialmente presente na forma de se tratarem alguns temas via projetos, considerando a existência de toda uma estrutura a ser seguida, de acordo com o modelo. Ele declara que *“no dia a dia, se você não usa essa estrutura, acaba esquecendo de um detalhe ou outro. Mas, quando você faz as coisas de forma estruturada, tem a necessidade de passar por determinadas fases”*.

Segundo o gerente nacional da qualidade, *“diversos outros programas têm sido implementados, não apenas para garantir a melhoria da qualidade como também para buscar a excelência dos processos”*. Dois desses programas foram destacados por todos os entrevistados do setor da qualidade:

- 1) Programa QVS (*Quality Vital Sign*) – visa incentivar a cultura da qualidade, especialmente, entre as lideranças da empresa. O nome do programa faz analogia aos sinais vitais identificados em aparelhos médicos e seu propósito é melhorar a “saúde” corporativa, buscando o engajamento e o comprometimento da alta-liderança em relação à qualidade e acreditando que essa postura favorável, por parte dos líderes, acaba por ser disseminada para os demais níveis da organização;
- 2) Programa QIQ (*Quality Intelligence Quoeficient*) – busca desenvolver competências e melhorar o conhecimento das pessoas da empresa em relação à qualidade, através de treinamentos em todos os níveis da organização. Uma das metas da empresa é ter 100% de seus funcionários com, no mínimo, conhecimento básico sobre a qualidade e suas principais ferramentas.

Os programas QVS e QIQ fazem parte de um pacote mundial de programas de qualidade. Uma característica importante da gestão da qualidade, na empresa, é que ela recebe um direcionamento global. Existe, inclusive, a figura de uma liderança mundial da qualidade.

Várias iniciativas da qualidade são definidas para todas as fábricas da empresa. Assim, sob o ponto de vista de gestão, o que é definido como prioridade para todas as fábricas, também deve ser visto como tal, aqui no Brasil. Alguns medidores de desempenho, por exemplo, são definidos como padrões para todas as fábricas. O fato de termos uma gestão globalizada é, portanto, uma característica da qualidade na empresa. Todos os sistemas, modelos e programas de qualidade, que são definidos a nível mundial, são também adotados pela planta brasileira, o que não impede que iniciativas locais também possam ser realizadas (Gerente da qualidade da manufatura).

Segundo a analista de comunicação interna, na ocasião em que esses programas mundiais são lançados, demanda-se todo um suporte de comunicação interna, havendo, portanto, uma significativa participação dos profissionais desse setor. O lançamento dos programas corporativos de abrangência global também costuma contar com a presença ou com uma palavra de incentivo da alta-liderança, para dar maior credibilidade àqueles programas e encorajar a participação, por parte do público interno em geral.

4.2.2 Resultados da gestão da qualidade

“Em uma perspectiva geral, os resultados da gestão da qualidade, na empresa, vêm melhorando significativamente nos últimos anos, mas existe a consciência de que ainda há muitos aspectos em que evoluir”, afirma o gerente nacional da qualidade.

Do final do ano de 2005 para o mesmo período do ano de 2006, houve uma queda de 70% nos níveis de falhas. Buscando a melhoria contínua da qualidade, o desafio atual é o de alcançar uma redução adicional de 68%, em relação aos resultados alcançados em 2006.

A percepção de que os resultados da qualidade estão evoluindo positivamente é compartilhada pelos demais entrevistados do setor.

Os resultados da gestão da qualidade, nos dias de hoje, estão satisfatórios, mas ainda há oportunidades de melhorias. Já temos observado muitos resultados positivos, especialmente através da manifestação dos clientes. Essa questão do treinamento, do comprometimento, das pessoas falando de qualidade no dia a dia já acontece, mas ainda temos muito que melhorar (Gerente da qualidade da manufatura).

Os resultados da qualidade, hoje, estão bem, especialmente no chão de fábrica. Por exemplo, o índice de falhas da fábrica, o DPMU (Defeitos por milhão de unidades produzidas), está dentro do objetivo. O índice de defeitos do CQA (*Customer Quality Assurance*) também. Temos dois parâmetros de comparação. Um deles é reflexo do que foi alcançado nessa fábrica, em relação ao ano passado. O segundo tem como base outras fábricas da empresa, em outros países. Em relação a esse último parâmetro, ainda temos bastante o que melhorar (Supervisor da qualidade).

4.3 Dinâmica entre os setores de comunicação interna e da qualidade

O setor de comunicação interna realiza programas ou ações de comunicação para o setor da qualidade, apenas mediante a solicitação deste último. Nesse contexto, o setor de comunicação interna frequentemente desenvolve cartilhas, materiais informativos, peças de comunicação que dão suporte aos programas de qualidade, campanhas de conscientização sobre a melhoria da qualidade e outras ações, que possam ser demandadas por aquele setor, no intuito de divulgar informações importantes, em diversas ocasiões.

“Quando uma auditoria da qualidade está para ser realizada na empresa, é a área de comunicação interna que faz a sua divulgação aos funcionários, anunciando que a auditoria estará acontecendo e incentivando as pessoas a se colocarem à disposição”, explica a analista de comunicação interna.

Confirmando tal informação, o gerente nacional da qualidade declara que, para anunciar a próxima auditoria, que estará acontecendo em breve, *“já está em vigor um cuidadoso processo de comunicação interna”*. A notícia vem sendo transmitida através dos diferentes veículos disponíveis, tais como quadros de avisos, comunicados eletrônicos, jornal interno, entre outros. Na edição mais recente do jornal interno da empresa, o anúncio dessa auditoria recebeu grande destaque, conforme demonstra parte do texto publicado neste veículo:

Verificamos a robustez de nosso sistema de qualidade e de nossos processos, através das auditorias internas e externas, como a que vamos ter no próximo mês de junho, pela BSI – *British Standards Institution*. Estas servem para comprovar a adequação e conformidade dos mesmos, além de identificar eventuais oportunidades de melhoria não identificadas nas auditorias internas. Com isso, garantimos um processo de melhoria contínua. Um sistema de gestão da qualidade certificado demonstra o compromisso da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente – daí a importância de sua manutenção. Esteja atento às comunicações e atividades para a obtenção da recertificação TL9000. Todos devem estar preparados, seguir as orientações do time da qualidade, de forma a assegurar o sucesso desta iniciativa. (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº52, 2007)

É função do setor de comunicação interna desenvolver e implementar ações que venham ao encontro dos objetivos de comunicação do setor da qualidade. Cabe ao departamento da qualidade definir o tema que deverá ser trabalhado, para que a melhor solução de comunicação e seus respectivos materiais sejam, então, desenvolvidos pelo setor de comunicação interna.

Os assuntos da qualidade são, às vezes, muito técnicos, exigindo que os profissionais de comunicação desenvolvam materiais com total suporte das equipes da qualidade, e não por livre iniciativa. O departamento da qualidade pode ser considerado, portanto, um cliente interno da área de comunicação (Analista de comunicação interna).

Um dos temas relacionados à qualidade, significativamente explorado dentro da pauta de comunicação interna da empresa, é o *Digital Six Sigma*. A empresa promove, anualmente, uma exposição local de projetos desenvolvidos através da metodologia *Digital Six Sigma*. Os melhores projetos são selecionados para participar de uma outra exposição, que acontece na organização, a nível global. Esses eventos são anunciados através de diferentes ações e veículos de comunicação interna. Os projetos vencedores e os nomes de seus responsáveis também são divulgados. Além disso, costuma-se anunciar a obtenção de certificações *Green* e *Black Belts*, conquistadas pelos funcionários da empresa.

Em 2006, a empresa registrou um número significativo de certificações para *Green* e *Black Belts*, reconhecimento de competência na metodologia *Digital Six Sigma*, voltada para projetos estratégicos de melhoria em qualidade e produtividade. Foram 28 certificações, sendo 22 *Green Belts* e 6 *Black Belts*, com destaque para as áreas de Manufatura, Pesquisa e Desenvolvimento e Finanças. A direção da empresa prioriza os projetos alinhados com as estratégias globais da companhia, ou seja, foco no cliente, fluxo de caixa e custo.

As perspectivas para 2007 também são muito positivas. Já existem 79 candidatos a caminho da certificação e a empresa pretende, cada vez mais, manter o incentivo ao uso do conhecimento para a solução de problemas operacionais. A partir deste ano, entretanto, as certificações *Green* e *Black Belts* serão individuais, ou seja, um candidato por projeto. Esta mudança faz parte de uma nova política corporativa, que tem por objetivo desenvolver as competências dos funcionários e contribuir para uma formação com visão ainda mais abrangente e completa. Os treinamentos feitos em 2006 continuam válidos para 2007, o que representa uma oportunidade para todos aqueles que já foram treinados concluírem os seus projetos.

Parabéns a todas as pessoas que participaram ativamente na elaboração dos projetos certificados! (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº51, 2007)

Especialmente em relação ao veículo jornal interno, a comunicação das mensagens da qualidade depende da disponibilidade de informações precisas, por parte do setor da qualidade. A analista de comunicação interna observa que “*um dos desafios envolvidos na composição do jornal interno é a restrição, que muitos departamentos apresentam, em dar entrevistas e divulgar informações, devido aos cuidados relacionados à política de confidencialidade, que é bastante forte na empresa*”.

Recentemente, definiu-se que toda edição do jornal interno da empresa terá uma seção exclusiva para a transmissão de mensagens sobre qualidade. Antes dessa decisão, a analista de comunicação interna já considerava freqüente a colaboração do setor da qualidade no conteúdo desse veículo.

Normalmente, existe significativa colaboração e participação do setor da qualidade na pauta de comunicação interna da empresa, especialmente do jornal interno. Em períodos em que não ocorre uma solicitação específica do setor da qualidade, a proatividade do departamento de comunicação interna é avisar às lideranças daquele setor que, por exemplo, a edição do jornal interno está sendo fechada e perguntar se existe interesse em divulgar alguma mensagem nesse veículo (Analista de comunicação interna).

O departamento de comunicação interna desenvolve o jornal interno com a ajuda de um fornecedor externo especializado, responsável por fazer as entrevistas, produzir fotos, diagramar o jornal e outros detalhes. No entanto, todas as matérias são revisadas pelos departamentos solicitantes, antes de serem publicadas.

Embora não exista, na empresa, um especialista de comunicação interna trabalhando exclusivamente para atender às necessidades do setor da qualidade, este último departamento conta com uma pessoa responsável pela divulgação de informações mais técnicas e que precisam ser constantemente atualizadas. São informações relacionadas a métricas, resultados e outros números da qualidade, que são apresentados em um quadro de avisos do setor.

Para o departamento de comunicação interna, quando acionado pelo setor da qualidade, fica a responsabilidade por ações de maior abrangência tais como o lançamento de programas de qualidade, o anúncio de auditorias, o desenvolvimento de cartilhas, a realização de eventos, a divulgação de metas atingidas ou de recordes obtidos, entre outras.

Quando o objetivo é falar sobre qualidade com o público interno, todos os instrumentos e veículos disponíveis na empresa são passíveis de utilização. A definição de quais instrumentos e veículos serão os mais adequados para transmitir uma mensagem do setor da qualidade dependerá do tema e do segmento do público interno que está sendo focado.

O processo de comunicação interna, adotado para atender às solicitações do setor da qualidade, se resume nas etapas apresentadas na figura 4.3, sendo operado essencialmente da mesma forma com que se realizam os trabalhos demandados por outros setores:

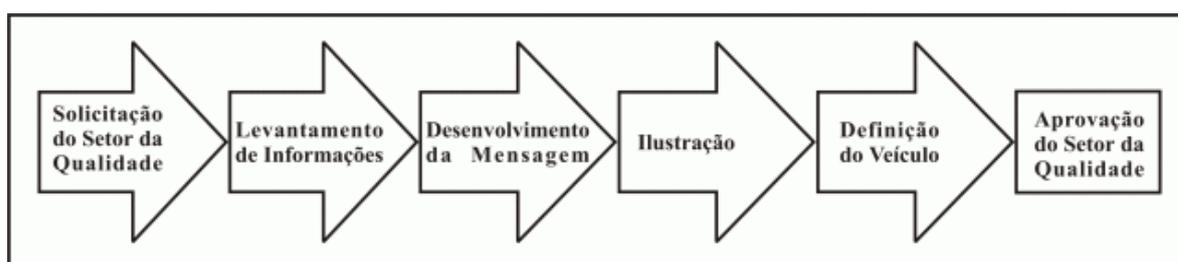


Figura 4.3 – Processo de comunicação interna para atender ao setor da qualidade (Fonte: Empresa estudada)

- 1) Solicitação do setor da qualidade - o setor da qualidade aciona o departamento de comunicação interna para dar suporte a algum programa ou divulgar algumas informações ocasionalmente importantes;
- 2) Levantamento de informações - o departamento de comunicação interna vai buscar, junto ao setor da qualidade, todas as informações necessárias ao desenvolvimento do conteúdo da mensagem que deve ser transmitida;

- 3) Desenvolvimento da mensagem - desenvolve-se um texto que reflita precisamente a mensagem principal a ser divulgada;
- 4) Ilustração - selecionam-se imagens que possam ilustrar o texto de forma coerente;
- 5) Definição do veículo - definem-se quais serão os veículos mais adequados para a transmissão da mensagem, de acordo com o tema e a audiência prevista. A respeito de um mesmo tema, é possível e pode ser necessário o desenvolvimento de várias peças de comunicação para serem veiculadas através de diferentes mídias, de forma integrada e com a mesma identidade visual;
- 6) Aprovação do setor da qualidade - após o desenvolvimento das peças de comunicação, esse material é apresentado ao setor da qualidade para revisão e aprovação final.

Não há um processo diferente ou específico para o atendimento do setor da qualidade, embora existam técnicas e recursos mais adequados para tratar de seus temas em algumas circunstâncias. Como exemplo, pode-se citar o uso intensivo de recursos visuais para falar de qualidade com o público de operadores (Analista de comunicação interna).

O uso de recursos visuais, para falar sobre qualidade com o público de operadores, também é citado como um cuidado importante, pelo supervisor da qualidade. Ele relata que, *“recentemente, foi criada uma iniciativa chamada de Visual Factory, que se trata de uma sinalização colocada na linha de produção, para que os operadores percebam de forma simples e rápida o que está acontecendo, em termos de qualidade”*. O uso otimizado das cores, iniciado a partir do projeto *Visual Factory*, também culminou na padronização dos jalecos utilizados pelos funcionários da manufatura. Essa idéia é explicada em um dos artigos da 51ª edição do jornal interno da empresa.

Ampliando o conceito de *Lean Manufacturing*, a empresa padronizou as cores dos jalecos da manufatura. A idéia surgiu a partir do projeto *Visual Factory* e tem por objetivo facilitar a identificação dos funcionários no ambiente da manufatura. Cada cor destaca a presença das áreas. O setor da qualidade usa jaleco verde; as locações de retrabalho, amarelo; a manutenção, azul; e os operadores de produção, branco. (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº 51, 2007)

Ao comentar sobre a frequência em que o setor da qualidade solicita o suporte do departamento de comunicação interna, o gerente nacional da qualidade observa que, *“devido à alta rotatividade de funcionários temporários, alguns trabalhos de comunicação interna são considerados vitais e acontecem de forma permanente”*. Esse caráter ininterrupto de certas ações de comunicação interna está ligado à necessidade de uma divulgação constante de informações básicas relacionadas à qualidade, especialmente para o público de operadores. Essa questão também é levantada pelo supervisor da qualidade, ao declarar que *“o trabalho de*

comunicação realizado junto aos operadores tem que ser contínuo. Sempre que chegam novos grupos de operadores, tentamos transmitir para eles alguns conhecimentos básicos, mas isso tem que estar sempre sendo revisado”.

Segundo o gerente da qualidade da manufatura, a frequência com que acontece essa parceria entre o departamento de comunicação interna e da qualidade é determinada pela demanda.

Na semana passada, estávamos querendo fazer uma comunicação sobre algumas mudanças que ocorreram dentro da área. Nesse caso, sempre solicitamos o suporte do pessoal de comunicação interna. Embora, nos dias de hoje, o suporte do departamento de comunicação interna esteja sendo solicitado com uma certa frequência, acredito que o uso desse instrumento ainda pode ser mais explorado (Gerente da qualidade da manufatura).

Outros programas ou ações de comunicação interna caracterizam-se por ocorrer de forma mais pontual, em momentos em que a promoção da qualidade torna-se especialmente necessária. Na percepção do gerente nacional da qualidade, os períodos em que a comunicação interna é ainda mais relevante são:

- a) Início de ano - período em que são comunicados tanto os objetivos da qualidade quanto as estratégias que serão implementadas para atingi-los;
- b) Final de ano - quando a empresa está realizando o fechamento de seus resultados, existe todo um processo de comunicação para divulgar se os objetivos da qualidade foram ou não atingidos, agradecer pela contribuição dos funcionários ou chamar a atenção para as melhorias necessárias;
- c) Períodos pré-auditorias - um forte programa de comunicação interna é realizado para anunciar as auditorias da qualidade e deixar os funcionários preparados para esse processo;

4.3.1 Comunicação interna de resultados

Iniciativas de comunicação interna também são implementadas para falar de resultados. Para o gerente nacional da qualidade, *“sempre que se realizam esforços de comunicação para que os funcionários melhorem seu comprometimento com a qualidade, esse ciclo precisa ser fechado com a divulgação dos resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos”*. Essa também é a visão do supervisor da qualidade, para quem *“a comunicação é fundamental, especialmente para dar feedback, seja negativo, para incentivar a melhoria, ou positivo, para satisfazer o ego das pessoas”*.

De acordo com o gerente da qualidade da manufatura, a comunicação dos resultados é feita de forma diferenciada para os grupos distintos do público interno.

O *Town Hall*, por exemplo, engloba a comunicação de resultados, enfocando o pessoal dos setores administrativos. O diretor geral da fábrica comunica os resultados do trimestre e, nessa exposição, também são apresentados os medidores da qualidade. Depois, cada supervisor ou gerente, que recebeu essas informações, é desafiado a passá-las para o restante do pessoal. (Gerente da qualidade da manufatura).

Segundo o supervisor da qualidade, “*a maior parte da comunicação de resultados, no chão de fábrica, é feita pelo próprio gerente*”. Quando os resultados são positivos, ele relata que, em alguns casos, existe comemoração ou algum tipo de reconhecimento.

Pode-se dizer que existe uma rotina de reconhecimento dos resultados positivos. Temos um sistema chamado Bravo, que é um tipo de prêmio, entregue aos operadores, quando eles fazem alguma coisa que se destaca no dia a dia deles, seja relacionado à qualidade, seja relacionado à produção. Um dos operadores, já premiados com o Bravo, foi um funcionário que deu uma idéia que viabilizou uma significativa economia de tempo em uma das rotinas de teste do departamento. (Supervisor da qualidade).

Para a analista de comunicação interna, alguns cuidados precisam ser tomados no momento de se fazer comunicação de resultados.

Quando os resultados da qualidade são positivos, a comunicação é realizada no intuito de divulgar, agradecer e celebrar, motivando assim os funcionários a estarem sempre comprometidos com ela. Quando a notícia é ruim, procura-se fazer a comunicação de uma forma que a moral das pessoas não seja prejudicada. A comunicação, portanto, é usada tanto para divulgar resultados positivos quanto negativos. Existe a consciência de que não adianta apenas cobrar, é preciso também reconhecer quando as pessoas realmente se comprometem com a qualidade (Analista de comunicação interna).

Iniciativas para a comunicação de resultados da qualidade, para o agradecimento e para o reconhecimento da participação dos funcionários também são realizadas através dos veículos de comunicação interna da empresa. Em um dos artigos do jornal interno, que anuncia os resultados obtidos no processo de certificação TL 9000, é possível identificar essa postura.

Diante da complexidade do escopo da certificação, e do fato de tratar-se de um *site* de múltiplos processos e diferentes negócios, o resultado obtido pela empresa pode ser considerado excelente: em todo o ciclo de auditoria foram registradas apenas cinco não-conformidades menores, algumas observações e o endereçamento de importantes oportunidades de melhoria em várias áreas. As não-conformidades requerem dos responsáveis um plano de ação, cuja eficiência e eficácia serão auditadas internamente pelo time de Sistemas de Gestão da Qualidade e pelo BSI na próxima visita.

Nossos cumprimentos ao time que coordenou os trabalhos, composto por (...). Além deles, cerca de 80 pessoas estiveram diretamente envolvidas na auditoria e, indiretamente, todo o *site*, cuja colaboração foi muito importante. Parabéns a todos! (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº47, 2006).

4.4 Contribuição da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade

A contribuição da comunicação interna no processo de se promover a qualidade, entre os indivíduos da organização, é reconhecida por todos os informantes privilegiados, porém sob diferentes pontos de vista.

Na perspectiva da analista de comunicação interna, os programas e ações de comunicação são de grande importância em diversos contextos, inclusive quando o intuito é o de promover o comprometimento com a qualidade. *“Acredito que o conhecimento dos fatos, sejam eles positivos ou negativos, promove maior comprometimento das pessoas e que os resultados da qualidade podem ser afetados positivamente”*.

Para o gerente nacional da qualidade, a contribuição da comunicação interna, como instrumento de promoção da qualidade, é ainda mais valorizada.

A comunicação interna é um instrumento fundamental para a divulgação de vários aspectos relacionados à qualidade, desde os valores organizacionais até o papel de cada indivíduo no alcance dos melhores resultados e da satisfação dos clientes. A principal função da comunicação interna na promoção da qualidade é a de transmitir mensagens produzidas através de uma linguagem que seja compreensível por pessoas de todos os níveis da organização, desde a alta-direção até os níveis operacionais (Gerente nacional da qualidade).

O gerente da qualidade da manufatura não apenas reconhece que a comunicação interna contribui para a promoção da qualidade, como também revela que, eventualmente, participa diretamente desse processo.

Eu, particularmente, gosto muito de comunicação. Há pouco tempo, por exemplo, desenvolvi um dos treinamentos que faz parte do programa QIQ. Foi um treinamento específico sobre ferramentas da qualidade, dado aos supervisores da produção. Foram explicados, de maneira simples, os principais termos utilizados para se falar de qualidade, no dia a dia da empresa. Esse mesmo treinamento, que foi dado para os supervisores, está sendo reformulado em uma linguagem ainda mais simples para ser também passado aos operadores (Gerente da qualidade da manufatura).

Segundo o supervisor da qualidade, a comunicação interna tem uma contribuição de destaque no processo de mudança que vem ocorrendo na empresa e que *“permitiu que as pessoas conhecessem mais sobre qualidade”*.

Apesar da reconhecida importância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade, o gerente nacional da qualidade considera que esse processo *“deve ser complementado pelo fator atitude”*. Essa é uma consideração que foi apontada por todos os entrevistados do setor da qualidade.

Toda a comunicação destinada a promover a qualidade deve ser coerente ou reforçada pelas atitudes e decisões das lideranças. Em momentos de crise, por exemplo, se os funcionários da empresa percebem que as lideranças tomam decisões que privilegiam a qualidade, em detrimento dos custos, verificarão que os princípios

e valores anteriormente comunicados são realmente observados na prática (Gerente nacional da qualidade).

Eu acho que a comunicação interna afeta positivamente os resultados da qualidade, mas não somente ela. Quando é feita uma comunicação em favor da qualidade, é necessário que isso seja reforçado pelas ações dos supervisores imediatos e das lideranças, mostrando que aquilo é realmente importante. Isso já faz parte da cultura da empresa. Então, quando as duas coisas caminham juntas, o resultado é significativo. A comunicação é importantíssima, mas tem que ser reforçada pelas atitudes das lideranças. Quando se faz apenas a comunicação e o operador ou a pessoa que trabalha no chão de fábrica percebe que, na prática, a qualidade não é importante, perde-se o efeito da comunicação e ela acaba sendo vista apenas como discurso (Gerente da qualidade da manufatura).

Comunicação é fundamental, mas eu acho que o que garante o foco das pessoas para a qualidade é o que manda as lideranças. Não adianta trabalhar a comunicação, se o operador se preocupa mais em atingir o seu índice de produção do que com a qualidade do produto. Se o supervisor falar que a prioridade é o volume de produção, o operador vai se concentrar nisso. Se o supervisor disser que o objetivo é produzir com qualidade, o operador vai seguir essa orientação. Mas também não adianta só falar. Quando o operador começa a ver que o supervisor dele está incomodado com uma falha, parando uma linha para conversar com as pessoas sobre essa falha, quando ele sente o supervisor preocupado com um problema da qualidade, então ele vai perceber o quanto isso é importante. E essa atitude não vem só do nível de supervisão. Vem lá de cima e passa para os demais (Supervisor da qualidade).

4.4.1 Efetividade da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade

De acordo com o gerente nacional da qualidade, as ações de comunicação interna devem ser freqüentes, para que se alcance uma efetiva promoção da qualidade. *“As pessoas somente passam a acreditar e a aderir à cultura da qualidade se existe uma comunicação constante nesse sentido”*. Confirmando tal observação, o gerente da qualidade da manufatura afirma que *“a promoção da qualidade requer que estejamos sempre falando sobre ela e que a gerência esteja sempre demonstrando o quanto ela é importante”*.

Entre os diferentes programas ou ações de comunicação interna, realizados para promover a qualidade na organização, o gerente nacional da qualidade considera mais efetivos aqueles que acontecem com propósitos específicos como, por exemplo, o de anunciar auditorias que estão para ocorrer.

Para o gerente da qualidade da manufatura, os eventos são as iniciativas de comunicação interna que mais geram impacto, mas sua efetividade vai depender também de outros fatores, tais como a linguagem e a qualidade dos materiais utilizados.

Tudo vai depender da linguagem e da qualidade do material utilizado. Uma vez que se toma o cuidado de usar de uma linguagem adequada ao público com quem está se querendo comunicar, a resposta alcançada é muito boa, especialmente em relação a eventos e reuniões gerais, com apresentações bem desenvolvidas (Gerente da qualidade da manufatura).

Essa visão também é revelada nas colocações do supervisor da qualidade.

Acho que as iniciativas de comunicação interna funcionam muito bem. Nós tivemos, no ano passado, a Semana da Qualidade, onde realizamos várias ações. Por exemplo, o protetor de papel usado nas bandejas do restaurante tinha uma historinha sobre qualidade; fizemos uma exposição que mostrava os principais problemas apontados pelos clientes; teve *banners*, filmes, apresentações e diversas outras ações. Foi contratada uma agência para desenvolver os materiais. No caso da Semana da Qualidade, que foi um evento que teve uma grande participação do pessoal da qualidade, a colaboração de profissionais da área de comunicação foi fundamental. Eles nos ajudaram muito na elaboração das frases, na escolha das cores, etc. Às vezes, você tenta passar algumas mensagens no seu dia a dia, mas não consegue. Então, esse grupo de comunicação nos ajuda muito. Eu acredito que essas ações contribuem muito para a mudança de postura e para o comprometimento das pessoas. Uma coisa é você simplesmente falar de qualidade. Outra coisa é você ter um material mais elaborado (Supervisor da qualidade).

Alguns veículos de comunicação interna também são avaliados como mais efetivos em relação aos demais. Entre eles, destaca-se o jornal interno da empresa.

Para o gerente nacional da qualidade, o jornal interno, folhetos e cartazes são os veículos de comunicação interna mais efetivos para se falar de qualidade. Partilhando dessa mesma percepção, o gerente da qualidade da manufatura coloca que *“os veículos de comunicação interna mais efetivos são aqueles que permanecem com os funcionários, tais como o jornal interno, folhetos e outros”*. Segundo o supervisor da qualidade, *“o jornal interno tem uma boa penetração, porque o pessoal o leva para casa para ler. Folhetos e cartilhas também são interessantes, mas, normalmente, eles são distribuídos quando está ocorrendo algum evento maior, como a Semana da Qualidade”*.

A comunicação face a face entre lideranças e subordinados também é vista, pelo gerente nacional da qualidade, como indispensável dentro do processo de comunicação interna, como um todo. Segundo o supervisor da qualidade, as reuniões que são feitas com os operadores, com a participação do gerente da qualidade da manufatura, são bastante efetivas. Ele declara que *“essas reuniões têm bastante impacto, porque é feita uma pausa na rotina deles para se falar, de forma focada, sobre qualidade. Isso é o que dá mais resultado, porque a pessoa pára o que está fazendo para participar da reunião”*.

4.4.2 Receptividade do público interno

Embora não exista um instrumento formal para medir a receptividade do público interno, em relação às mensagens do setor da qualidade, a percepção da analista de comunicação interna é a de que tais mensagens são recebidas positivamente.

Para o gerente nacional da qualidade, a receptividade dos funcionários em relação aos programas de comunicação interna, realizados em favor da promoção da qualidade, é muito satisfatória. *“As pessoas estão sempre abertas a reagir positivamente às propostas da*

qualidade. A credibilidade desses programas, no entanto, é prejudicada nas situações em que as lideranças não agem de forma coerente com o que está sendo proposto e comunicado”.

Segundo o gerente da qualidade da manufatura, essa receptividade vai depender da forma como as mensagens são colocadas.

Se você faz uma comunicação maçante, repetitiva, ela é recebida sem interesse. Agora, se você cria uma comunicação diferenciada ou se consegue ligar essa comunicação a uma situação vivenciada no dia a dia, a receptividade é elevada. Nesse sentido, acho que o principal papel exercido pelos profissionais de comunicação interna, ao dar suporte ao desenvolvimento de materiais que falam sobre qualidade, é o de torná-los mais atrativos (Gerente da qualidade da manufatura).

Quanto à receptividade do público de operadores, em especial, o supervisor da qualidade também considera que existe uma postura positiva.

Tudo que é falado para o operador, ele capta. Mas, ele vai incorporar a mensagem, de acordo com a necessidade do seu dia a dia. Não adianta o operador ficar escutando sobre qualidade o tempo todo, se o que é cobrado dele é o volume de produção, assim como também não adianta cobrar qualidade dele, sem ter falado sobre isso (Supervisor da qualidade).

4.4.3 Evidências da contribuição da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade

As evidências de que as iniciativas de comunicação interna afetam positivamente a qualidade na organização podem ser traduzidas nos próprios resultados do setor da qualidade. *“Sempre que uma campanha de comunicação é realizada, no sentido de promover a qualidade, é possível observar melhorias significativas dos seus resultados. Percebe-se também que a melhoria dos resultados está diretamente ligada ao comprometimento dos funcionários”*, relata o gerente nacional da qualidade.

Para o gerente da qualidade da manufatura, o comprometimento das pessoas em relação à qualidade pode ser impulsionado por iniciativas de comunicação interna mas, novamente, deve ser sustentado pelas atitudes das lideranças.

Em relação ao comprometimento das pessoas, também é importante que a comunicação seja reforçada pelo fator atitude. Quando acontece um evento grande como, por exemplo a Semana da Qualidade, você percebe um impacto enorme no comportamento das pessoas, durante os momentos imediatamente seguintes. Mas, com o tempo, isso tende a cair. Por isso que eu acredito que a sustentabilidade desses programas tem que ser feita no dia a dia, através das atitudes das lideranças (Gerente da qualidade da manufatura).

Na avaliação da analista de comunicação interna, *“a maior evidência de que o comprometimento dos funcionários em relação à qualidade cresce, quando existe o suporte de ações de comunicação interna, é o nível de participação constatado especialmente por parte do público de operadores”*.

Segundo o supervisor da qualidade, as evidências de melhorias existem, mas não é possível saber que porcentagem dessas melhorias pode ser atribuída à comunicação interna.

O que eu posso dizer é que, quando houve a Semana da Qualidade, nós sentimos uma melhora nos índices da qualidade, tanto em relação ao CQA quanto ao *scrap*. O *scrap* é o índice que mede quanto a gente perde com o retrabalho dos telefones. Logo após a Semana da Qualidade, notamos uma melhora em relação a esses dois índices. Isso conseguiu ser mantido depois, mas eu acredito que não é apenas resultado da Semana da Qualidade, porque foi também realizada uma série de outras ações. Acho que a contribuição da comunicação interna em relação ao comprometimento das pessoas com a qualidade é mais fácil de ser percebida. Hoje, já percebemos mais essa postura de preocupação com a qualidade, por parte dos operadores. Não sei dizer o quanto isso é fruto de ações de comunicação, mas dá para perceber que existe a sua contribuição (Supervisor da qualidade).

O gerente nacional da qualidade afirma que “*a contribuição da comunicação interna na evolução positiva dos resultados da qualidade pode ser quantitativamente comprovada*”. Ele comenta que um dos casos, que sustentam e exemplificam tal afirmação, está relacionado ao acompanhamento da redução dos índices internos de falhas. Após um período observando, através de gráficos, que esses índices estavam sendo reduzidos em um nível inferior ao que havia sido estipulado como meta, a empresa decidiu realizar, no ano de 2006, uma campanha de comunicação, focada em motivar os funcionários quanto ao alcance daquela meta. Além da comunicação verbal, entre líderes e subordinados, diferentes veículos de comunicação interna foram utilizados para que a campanha se realizasse de forma efetiva e atingisse todos os públicos de interesse. Como resultado, os índices internos de falhas alcançaram a meta estabelecida, antes que o ano fosse encerrado.

Na seqüência, novas iniciativas de comunicação foram realizadas para divulgar essa conquista ao público interno e para reconhecer a participação dos funcionários nesse processo. Em uma ação simples e de caráter simbólico, cada funcionário recebeu da empresa uma lembrança, acompanhada de um cartão de agradecimento, que também o parabenizava pelos resultados alcançados.

4.5 Cultura da qualidade

A criação de uma cultura da qualidade na organização também é, na percepção do gerente nacional da qualidade, um dos desafios do departamento. Esse posicionamento é confirmado em uma de suas declarações, dada ao jornal interno da empresa:

O ideal é que a qualidade venha do topo até a base das corporações e esteja presente em todos os níveis da empresa. Os conceitos da qualidade, desenvolvidos dentro das organizações, passam a ser incorporados na vida pessoal dos funcionários, gerando consciência na outra ponta do processo. Com isso, a mão que produz com qualidade é a mesma que a exige na hora da compra (Fonte: Jornal interno da empresa – Edição nº50, 2006).

Os programas de qualidade, que vêm sendo implementados na empresa, também fazem parte dessa busca pelo fortalecimento da qualidade, como parte da cultura da organização.

Atualmente, a empresa está vivenciando um processo de recuperação da cultura da qualidade. O QVS é um dos programas que foram criados com este propósito, baseando-se no princípio de que o comprometimento com a qualidade deve partir das lideranças e ser disseminado para os demais níveis da organização. Para avaliar se as lideranças estão realmente se preocupando em atuar de forma comprometida com a qualidade, a empresa também realiza, periodicamente, uma pesquisa formal, junto aos seus funcionários. Através dessa pesquisa, os líderes são avaliados, na visão de seus subordinados, quanto à importância que demonstram estar dando às questões da qualidade e se vêm efetivamente disseminando uma postura favorável, nesse mesmo sentido.

Para o gerente da qualidade da manufatura, a cultura da qualidade começou a ser fortalecida na empresa, após ter sido lançado, pelas lideranças mundiais, um movimento chamado de *Quality Turn Around*, que significa “a transformação da qualidade”.

O *Quality Turn Around* foi lançado há cerca de dois anos e vem contribuindo para o fortalecimento da cultura da qualidade. Desde então, muitos programas começaram a ser estruturados e a qualidade passou a ter visibilidade gerencial. Hoje, já é possível perceber que, em reuniões da alta gerência, por exemplo, os gerentes sempre estão fazendo uso de algum medidor da qualidade ou citando a qualidade como algo importante. E essa postura é transmitida aos demais níveis da organização. O *Quality Turn Around* foi uma chamada de comunicação que deu origem aos novos programas de qualidade, tais como o QVS e o QIQ (Gerente da qualidade da manufatura).

Na percepção do supervisor da qualidade, “o *Quality Turn Around* instituiu toda uma doutrina de incentivo à qualidade e acabou influenciando também a postura dos profissionais de nível operacional”. Ele relata que, antigamente, os operadores se preocupavam basicamente com o volume de produção e que, hoje, já possuem maior noção sobre como seguir certos procedimentos e normas.

Se você perguntar aos operadores o que é a TL9000, talvez a maioria deles não saiba explicar, mas compreende porque é importante seguir certos procedimentos, manter um nível de qualidade no final do processo de manufatura, relatar uma falha detectada no CQA e qual a importância de sermos bem avaliados em uma auditoria da TL9000. Enfim, hoje em dia, eles já possuem um maior conhecimento e envolvimento com todos esses processos (Supervisor da qualidade).

O processo de fortalecimento da qualidade, como parte da cultura organizacional, também é percebido como algo recente, pela analista de comunicação interna. Ela comenta que “a qualidade está sendo incorporada aos poucos à cultura organizacional que, por sua vez, vem passando por algumas transformações”.

Desde que se iniciou, na empresa, um processo de profissionalização, com a contratação de executivos provenientes de diversos mercados distintos, uma cultura organizacional mais moderna vem sendo progressivamente formada e a área da qualidade tem tido grande participação nessa evolução. Novos programas de qualidade vêm sendo introduzidos. A qualidade, em si, passou a ser vista de forma mais ampla, ganhando uma atenção cada vez maior por parte das lideranças (Analista de comunicação interna).

Como exemplo de ações de comunicação interna, implementadas nesse momento de evolução, podem ser citados alguns eventos, que foram realizados nos últimos dois anos, com o objetivo de falar com os funcionários sobre diversos temas relacionados à qualidade, desde problemas que eventualmente pudessem estar ocorrendo até a repercussão dos mesmos na satisfação dos clientes e na performance dos negócios da empresa. *“Esses eventos trouxeram a oportunidade de mostrar aos funcionários que a qualidade não estava apenas dentro da linha de produção, mas também fora dos limites da empresa, ou seja, na percepção dos clientes”*, declara a analista de comunicação interna.

Existe também uma política da qualidade que é divulgada para todos os níveis da organização, através de diversos veículos de comunicação interna. A empresa se preocupa em garantir que esta política seja compreendida pelos funcionários, já que este é um dos fatores avaliados nas auditorias da qualidade. A política da qualidade da empresa foi assim delineada:

A empresa está comprometida em encantar seus clientes, atendendo às suas expectativas de mais alto nível e entregando produtos e serviços da melhor qualidade, no prazo desejado e de forma consistente. Este compromisso será atingido em parceria com clientes, fornecedores e acionistas, utilizando sistemas, métodos e tecnologias de ponta, além do completo engajamento dos seus funcionários em uma cultura de melhoria contínua (Fonte: Empresa estudada).

4.6 Análise dos resultados

Grande parte das evidências coletadas, através do caso estudado, indica que as práticas adotadas pela empresa em foco, tanto em relação à comunicação interna quanto à gestão da qualidade, podem ser tomadas como referências valiosas, para organizações que desejam investir na promoção da qualidade.

Contudo, para que essa constatação fosse devidamente fundamentada, a análise dos dados coletados enfatiza os aspectos que foram abordados com maior frequência ou que receberam maior destaque, entre os autores presentes na revisão da literatura científica.

4.6.1 Comunicação interna – planejamento, processos e veículos

Embora muitos dos trabalhos realizados pelo setor de comunicação interna sejam desenvolvidos de acordo com as demandas apresentadas pelos demais setores, no dia a dia da empresa, existe um plano de comunicação que prevê os principais programas a serem

implementados durante o ano. Esse plano anual de comunicação interna apresenta alguns elementos que estão presentes entre as fases do planejamento de um programa de *endomarketing*, sugeridas por Brum (2005), revelando também, em relação ao modelo proposto por essa autora, alguns tópicos adicionais e outros não previstos.

Entre as coincidências encontradas na análise comparativa dos dois modelos, estão elementos como: a) definição da meta global ou dos resultados a serem alcançados com o programa; b) desenvolvimento da mensagem principal a ser transmitida; c) identificação dos segmentos do público interno que vão compor a audiência alvo do programa; d) definição dos veículos de comunicação interna mais adequados para a transmissão da mensagem.

As fases que compõem o modelo de Brum (2005) e que não estão presentes no plano anual de comunicação interna da empresa são: a) realização de uma pesquisa de clima, junto aos funcionários da organização; b) lançamento do programa, com a participação de representantes da alta liderança. Essas duas fases, embora não estejam evidenciadas como tópicos do plano anual de comunicação interna da empresa, não deixam de representar iniciativas que acontecem na organização. A pesquisa que traz um diagnóstico sobre a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores do dia a dia da empresa é realizada anualmente e faz parte de um de seus programas de abrangência global, tratando-se de uma responsabilidade do departamento de recursos humanos. O lançamento dos programas corporativos de maior abrangência ou impacto costuma contar com a presença das lideranças da empresa, como também é sugerido por Feigenbaum (1961), e sua realização muitas vezes exige o suporte do setor de comunicação interna.

Entre os tópicos presentes no plano anual de comunicação interna da empresa e que não estão previstos no modelo de Brum (2005) estão: a) definição da métrica que avaliará a resposta da audiência; b) previsão dos fatores críticos de sucesso do programa; c) data estimada.

A disponibilidade de diferentes veículos de comunicação interna, a seleção e o uso integrado dessas mídias, em função do tema trabalhado e da audiência alvo, são evidências observadas na empresa, coerentes com recomendações de diversos autores (BRUM, 2005; CROSBY, 1992; FEIGENBAUM, 1961; KOTLER, 1998). Esse aspecto da comunicação interna também é considerado pela norma ISO 9004:2000, na seção de título “responsabilidade da direção” (ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p.12).

A transmissão de informações, através dos veículos de comunicação interna disponíveis, tais como o jornal interno, o comunicado eletrônico diário, os quadros de avisos, entre outros, também revela o cuidado com o estabelecimento de canais oficiais de

comunicação, instituídos para falar em nome da empresa, conforme proposto por Ferreira (2004) e Brum (2005). Segundo esses autores, a instituição de fontes oficiais de comunicação interna pode evitar que especulações ou informações equivocadas sejam disseminadas dentro da organização.

O suporte de fornecedores externos especializados, na confecção de alguns materiais de comunicação interna, demonstra o zelo que a empresa tem com a estética, qualidade e atratividade desses materiais, preocupação que também é destacada por Crosby (1992).

A segmentação do público interno, processo considerado importante na visão de muitos autores (AHMED *et al*; 2003; BRUM, 2005; HEMAIS, 2005; INKOTTE, 2000; JURAN, 1994; THORNHILL *et al*; 1996), também é observada na empresa. Portanto, as estratégias de comunicação são adaptadas aos segmentos do público interno que se deseja focar, em diferentes ocasiões. O parâmetro de segmentação nível hierárquico, que é adotado por alguns autores (BRUM, 2005; INKOTTE, 2000; JURAN, 1994), é utilizado ocasionalmente para direcionar decisões relativas à linguagem utilizada nas mensagens e à escolha dos veículos de comunicação. No entanto, a forma de segmentação mais utilizada na empresa prevê apenas a distinção entre operadores e profissionais de cargos administrativos.

Os fluxos de comunicação interna, existentes na empresa, são considerados bidirecionais, porém, com maior predominância no sentido descendente, dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. De acordo com Inkotte (2000), essa é uma realidade comum, mas que precisa ser revista, em grande parte das organizações. Da mesma forma, a empresa pode melhorar o atual desequilíbrio de seus fluxos de comunicação, através da criação de canais de *feedback* adicionais, que permitam aos funcionários da base se manifestarem com maior frequência, conforme sugerido por Crosby (1992), Inkotte (2000) e Juran (1994).

Outra oportunidade de melhoria para a empresa está ligada ao estabelecimento de mecanismos de controle que permitam checar de forma mais precisa a eficácia das ações de comunicação interna, avaliando se as mensagens transmitidas foram plenamente compreendidas pela audiência em foco. A criação de tais mecanismos é um dos cuidados sugeridos por Susin (2003), ao se referir à implementação de programas de comunicação interna.

A preocupação com o uso de linguagens adequadas aos diferentes grupos de indivíduos da organização está fortemente presente nos trabalhos de comunicação interna da empresa. Esse cuidado remete aos elementos “codificação” e “decodificação” do processo de

comunicação apresentado por Kotler (1998). Pode-se afirmar que esses dois elementos são plenamente endereçados nos processos de comunicação interna da empresa.

Em uma análise geral da estrutura de comunicação interna existente na empresa, é possível perceber que, embora seja prevista a alocação de profissionais em frentes distintas, de acordo com as variadas demandas de comunicação, a dimensão dessa estrutura aparenta ser restrita, se considerado o número de funcionários da organização.

4.6.2 Qualidade – práticas de gestão

Partindo de uma visão holística, o conceito de qualidade refletido nas práticas da organização abrange, com maior ênfase, as abordagens baseadas no produto, no usuário e na produção, se considerada a perspectiva de Garvin (1998). Ainda sob ponto de vista desse autor, pode-se dizer que a empresa apresenta práticas coerentes com a era da gestão estratégica da qualidade, já que a busca da excelência não é apenas incentivada nos setores diretamente ligados à manufatura.

O estabelecimento e a manutenção de um sistema de gestão da qualidade certificado, com base em um conjunto normativo mundialmente reconhecido, como o da TL9000, a adoção de um modelo já validado por diversas organizações, como o Seis Sigma, a implementação de programas que incentivam o comprometimento com a qualidade, por parte das lideranças, e um maior conhecimento sobre qualidade, por parte do público interno em geral, todas essas evidências sugerem que a empresa pesquisada possui uma orientação para a qualidade total, nos moldes em que esse tema é abordado por diversos autores (BIANCO & SALERNO, 2001; GARBUTT, 1996; HOOGERVORST *et al.*, 2005; MOHR-JACKSON, 1998; PALMER & WILSON, 1995; SPINKS & WELLS, 1995).

Essas iniciativas também demonstram que a empresa segue a tendência observada por alguns autores (MOHR-JACKSON, 1998; NAVEH & MARCUS, 2005; PINTO *et al.*, 2006; STEVENSON & BARNES, 2002) a respeito da crescente adesão aos principais sistemas e modelos de gestão da qualidade, por organizações nacionais e multinacionais.

A utilização do Seis Sigma está relacionada, na empresa, a projetos de melhoria, acontecendo de forma integrada com sistemas de gestão mais abrangentes, conforme sugerido por Raisinghani *et al.* (2005).

Através do programa de qualidade QIQ, implementado na empresa a nível mundial, é possível reconhecer o enfoque educacional utilizado por Crosby (1992), quando esse autor argumenta sobre a necessidade de se ter uma linguagem comum sobre a qualidade, que permita aos indivíduos de uma organização compreenderem seus papéis individuais em

relação a sua melhoria e dispõem de conhecimento para lidar com a prevenção de problemas. O programa QIQ também está de acordo com uma das considerações de Ishikawa (1993), que aponta a necessidade de se desenvolver programas de treinamento sobre qualidade customizados em função dos diferentes níveis hierárquicos de uma organização.

O comprometimento das lideranças com a qualidade, premissa identificada no conjunto normativo ISO 9000, que está entre os critérios do modelo de excelência do PNQ e que é apontada por grandes nomes da literatura da qualidade (CROSBY, 1992; DEMING, 1997; FEIGENBAUM, 1961; JURAN, 1994) é incentivado na empresa, especialmente através do programa QVS.

A evolução positiva que a empresa vem alcançando nos resultados de sua gestão da qualidade e o reconhecimento de que ainda há oportunidades de melhoria nesse sentido revelam uma postura gerencial coerente com a recomendada por Crosby (1992), quando esse autor aborda o conceito de determinação, no contexto da melhoria da qualidade.

4.6.3 Dinâmica entre a comunicação interna e a gestão da qualidade

Grande parte do processo de promoção da qualidade, existente na empresa, conta com a participação efetiva de profissionais de comunicação interna especializados, conforme proposto por Cardia (2004). No entanto, é possível inferir que esse processo poderia ser ainda mais consistente, se houvesse um profissional de comunicação interna com dedicação exclusiva a essa função.

Foi enfatizada a declaração de que deve haver iniciativa, por parte do setor da qualidade, quanto à solicitação do suporte de profissionais de comunicação interna, em algumas ocasiões. Essa observação coincide com a idéia de Crosby (1992), ao dizer que cabe às equipes de melhoria da qualidade solicitar informes sobre suas realizações para alimentar os sistemas de comunicação.

Percebe-se que a dinâmica hoje existente entre os setores da qualidade e de comunicação interna está fortemente ligada às recentes transformações pelas quais a empresa vem passando, especialmente no que diz respeito à orientação para a qualidade. Essa realidade reflete a afirmação de vários autores (HEMAIS, 2005; KITCHEN & DALY, 2002; MATTOS, 2001; ROCHA, 2007; YAVAS, 1995) de que a contribuição da comunicação interna é de fundamental importância em períodos de mudança.

Outra ocasião, em que ações de comunicação interna são significativamente relevantes, é quando os funcionários são desafiados a participarem da conquista de uma certificação da qualidade (BRUM, 2005; STEVENSON & BARNES, 2002). Em consonância

com a perspectiva desses dois autores, o período que antecede as auditorias de qualidade, ocorridas na empresa, representa um dos momentos em que o suporte de comunicação interna é mais solicitado e valorizado pelo setor da qualidade.

A interface entre os departamentos da qualidade e de comunicação interna acontece com frequência, mas nota-se que essa parceria pode ser ainda mais explorada, em favor da promoção da qualidade. Nesse sentido, a norma ISO 9004:2000 recomenda o ativo encorajamento e realimentação da comunicação, como meio de promover o envolvimento das pessoas de uma organização (ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p.12).

Fatores apontados pela empresa como críticos para a efetividade da comunicação interna no processo de promoção da qualidade, tais como a frequência, a linguagem e a qualidade dos materiais utilizados, também são destacados por Crosby (1992).

O reconhecimento de que a comunicação face a face, entre líderes e subordinados, também é de suma importância no processo de promoção da qualidade como um todo está de acordo com um dos posicionamentos de Feigenbaum (1961), para quem a comunicação mais efetiva dos objetivos da qualidade se dá através do contato pessoal entre os supervisores e seus funcionários, em uma corrente que se inicia na alta gerência.

Elementos de um sistema de gestão visual são observados através do projeto *Visual Factory*, vigente na empresa. Através desse projeto, variados instrumentos de comunicação interna são utilizados no ambiente de manufatura para transmitir informações pontuais aos operadores, incentivando sua consciência e comprometimento constantes em relação à qualidade, conforme proposto por Hall (1987) em sua abordagem sobre a gestão visual.

A comunicação interna dos resultados da qualidade não apenas é realizada na empresa, como também é percebida como um fator importante para o fechamento e a retomada do ciclo de promoção da qualidade. Essa é uma das recomendações destacadas por Crosby (1992), Feigenbaum (1961) e também presente na norma ISO 9004:2000 (ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p.12).

Iniciativas que reconhecem o comprometimento dos funcionários com a qualidade representam práticas da empresa que são coerentes com as propostas de Crosby (1992) e de Smith (1995).

Todos os elementos do processo educacional, proposto por Crosby (1992), para a melhoria da qualidade e que é resumido por esse autor no modelo dos 6 C's – compreensão, compromisso, competência, correção, comunicação e continuidade – são observados nas práticas da empresa, em relação à promoção da qualidade.

Um dos fatores que podem receber maior atenção, por parte da empresa, é a mensuração da receptividade do público interno quanto às mensagens da qualidade. A respeito desse fator, Feigenbaum (1961) sugere que a efetividade da promoção da qualidade deve ser avaliada pela intensidade com que os funcionários passarem a reconhecer a importância de seus esforços individuais para o sucesso dos produtos e serviços oferecidos por uma organização.

A empresa classifica como fundamental a contribuição da comunicação interna no processo de promoção da qualidade entre seus funcionários, posicionamento que também é compartilhado por diversos autores (BRUM, 2005; CARDIA, 2004; CROSBY, 1992; FEIGENBAUM, 1961; FERREIRA, 2004; THORNHILL *et al.*; 1996; TROUTT *et al.*; 1995). Essa idéia, no entanto, parece ser mais enfática entre os profissionais do setor da qualidade do que para o próprio setor de comunicação interna, já que este último considera que a transmissão de informações aos funcionários da empresa é relevante para os mais variados propósitos e não apenas quando o objetivo é o de promover a qualidade.

Uma das observações de maior destaque, colocada pelos profissionais do setor da qualidade, é a de que toda ação de comunicação interna, realizada para promover a qualidade, deve ser reforçada pelo fator atitude, por parte das lideranças. Essa percepção é comprovada por Thornhill *et al.* (1996), cuja pesquisa demonstrou que a comunicação efetiva deve ter consistência e credibilidade. Essa última dimensão, segundo aqueles autores, diz respeito à coerência entre a comunicação, existente em uma empresa, e o comportamento de suas lideranças. Palmer & Wilson (1995) também ressaltam a importância de uma postura gerencial coerente com aquilo que é comunicado. Para esses autores, os líderes nunca conseguirão convencer seus seguidores a respeito de suas filosofias, se eles próprios não acreditarem nelas ou se estiverem dizendo algo e, em contrapartida, agindo de outra forma.

A relação positiva entre comunicação e comprometimento, também constatada na pesquisa de Thornhill *et al.* (1996) é uma das contribuições que a empresa estudada atribui à comunicação interna, no processo de promoção da qualidade, embora sem a posse de dados precisos sobre a amplitude dessa contribuição. Já a contribuição da comunicação interna na melhoria dos resultados da qualidade é apontada como uma verdade, que pode ser quantitativamente comprovada na empresa. Essa constatação é feita através da análise e comparação de índices específicos do setor da qualidade, em períodos que antecedem e que sucedem a implementação de ações de comunicação interna, respectivamente.

A política da qualidade, definida pela empresa, é transmitida a todos os seus funcionários, através de diferentes veículos de comunicação interna, iniciativa que vai ao

encontro da norma ISO 9004:2000 (ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p. 12). A cultura da qualidade também vem sendo fortalecida com a contribuição da comunicação interna, conforme sugerido por Binotto (2002).

A análise das evidências coletadas comprova que muitas das práticas de comunicação interna e de gestão da qualidade, existentes na empresa estudada, refletem os fatores que se destacam como importantes para a promoção da qualidade, na perspectiva dos autores abordados na revisão da literatura científica. Adicionalmente, alguns fatores não observados na teoria levantada foram revelados através do caso estudado.

A combinação entre os fatores destacados na literatura científica e os apreendidos através do levantamento das práticas da empresa estudada permite a compreensão de como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade, objetivo principal da pesquisa proposta, cujo alcance está delineado entre as conclusões deste trabalho.

5 Conclusões e recomendações

As conclusões apresentadas neste capítulo visam esclarecer a questão inicial proposta para a pesquisa – *como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas organizações?* – que está diretamente ligada ao seu objetivo principal: *compreender como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade nas organizações*. O alcance dos objetivos específicos, estabelecidos para este estudo, também é relatado entre as conclusões apresentadas.

5.1 Fatores determinantes para a utilização da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade

Para que a comunicação interna seja efetivamente utilizada como um instrumento de promoção da qualidade, é preciso, em primeiro lugar, que sua contribuição, nesse mesmo sentido, seja reconhecida e valorizada tanto pelas lideranças da qualidade, como pelos profissionais de comunicação interna, envolvidos naquele processo. É necessário também que haja iniciativa, por parte das lideranças da qualidade, de solicitar o suporte especializado de profissionais de comunicação interna. Diversos outros fatores podem ser evidenciados como determinantes para a utilização da comunicação interna no processo de se promover a qualidade nas organizações:

- Segmentação do público interno – os diferentes grupos de indivíduos que compõem o público interno de uma organização devem ser identificados, a partir de parâmetros coerentes com a estrutura organizacional. O processo de segmentação, feito através de parâmetros como nível hierárquico, tipo de função exercida, grau de instrução e outros, é comum em empresas de grande porte. Para realizar um programa de comunicação interna, cujo intuito é o de falar sobre qualidade, outros parâmetros também podem ser adotados. O nível de conhecimento sobre qualidade, requerido para exercer as diferentes funções de uma empresa, por exemplo, varia de funcionário para funcionário, podendo, eventualmente, ser escolhido como um parâmetro de segmentação. Independentemente do tipo de segmentação, definido como mais adequado, esse processo se faz necessário, especialmente, para auxiliar na tomada de decisões relativas à linguagem utilizada e à seleção de veículos de comunicação interna;
- Coerência da linguagem – a transmissão de mensagens destinadas à promoção da qualidade requer cuidados em relação à linguagem que será utilizada. A identificação de segmentos distintos do público interno deve permear a forma de se trabalhar a

comunicação, considerando as características de cada grupo. Assim, para falar de qualidade com os membros da alta liderança de uma empresa, o uso de uma linguagem formal e sofisticada pode ser o mais indicado. Por outro lado, se o intuito é transmitir mensagens sobre qualidade a um grupo de pessoas com menor instrução, a linguagem utilizada deve ser mais simples e educativa. Um mesmo tema, relacionado à qualidade, pode ser desenvolvido através de estratégias de comunicação diferenciadas e customizadas, em função de cada segmento do público interno;

- Utilização estratégica de recursos visuais – para falar de qualidade, especialmente com profissionais de nível operacional, o uso estratégico de recursos visuais, tais como cores, símbolos, sinalizações, personagens e outros, pode gerar maior interesse e facilitar a compreensão da mensagem, por parte deste público;
- Disponibilidade e seleção de veículos de comunicação interna – a promoção da qualidade pode ser favorecida em organizações que disponham e façam uso de variados veículos de comunicação interna, para falar de qualidade com seus funcionários. A seleção ou a combinação de diferentes veículos de comunicação interna deve ser feita de forma otimizada e integrada, considerando a audiência prevista, o tema em pauta e a prioridade da mensagem. Veículos de comunicação interna, que são distribuídos e permanecem com os funcionários, tais como jornal interno, folhetos, cartilhas, entre outros, podem apresentar maior efetividade para a transmissão de certos tipos de mensagens. A instituição de veículos oficiais de comunicação interna também é importante para que sejam reconhecidas as fontes credenciadas a falar em nome da empresa, evitando a propagação de informações imprecisas ou enganosas, entre as pessoas da organização;
- Qualidade e estética dos materiais de comunicação interna – a qualidade também deve ser refletida nos materiais de comunicação interna utilizados por uma empresa. O zelo pela estética e pela atratividade desses materiais também pode ser considerado um fator que contribui para que as mensagens da qualidade sejam recebidas com maior interesse, por parte dos funcionários. A contratação de fornecedores externos especializados, para o desenvolvimento materiais diferenciados, pode ser uma alternativa para organizações que possuem uma estrutura de comunicação interna mais enxuta;
- Participação de profissionais da qualidade – embora o desenvolvimento de campanhas e peças de comunicação interna seja uma responsabilidade dos profissionais

do setor correspondente, é recomendável que também haja participação de profissionais da área da qualidade na definição clara do tema a ser trabalhado, na disponibilidade de informações precisas para a formatação do conteúdo das mensagens, na revisão e aprovação das soluções desenvolvidas. Essa participação é especialmente justificável quando os temas a serem explorados, através de soluções de comunicação interna, são envoltos de muita complexidade ou requerem conhecimento técnico;

- Freqüência – para potencializar a promoção da qualidade, os esforços de comunicação interna devem ser permanentes, no intuito de fazer com que a qualidade seja reconhecida como um valor organizacional. Contudo, existem ocasiões em que o suporte de comunicação interna deve ser ainda mais solicitado. Momentos em que novos programas de qualidade são lançados, períodos que antecedem auditorias da qualidade, ocasiões de partilha de objetivos ou de fechamento de resultados, são exemplos de oportunidades que demandam soluções de comunicação interna para a transmissão de mensagens importantes, dentro do escopo da qualidade;
- Equilíbrio dos fluxos de comunicação interna – as iniciativas de comunicação interna, implementadas para se promover a qualidade, costumam ter sua origem na alta liderança das organizações. No entanto, muitas idéias valiosas para a promoção da qualidade também podem partir de funcionários da base da hierarquia organizacional. Para que essas idéias se tornem conhecidas e oportunamente aproveitadas, é preciso que sejam estabelecidos canais de comunicação interna, que incentivem e facilitem a manifestação das pessoas em favor da promoção da qualidade, tornando mais equilibrados os fluxos de comunicação;
- Comunicação de resultados – a qualidade não deve ser promovida apenas através do lançamento de desafios ou do incentivo ao comprometimento das pessoas com ela. É muito importante que qualquer esforço de comunicação interna, realizado para promover a qualidade em uma organização, seja concluído com a divulgação dos resultados alcançados, quer positivos quer negativos. A comunicação de resultados positivos deve ser acompanhada de celebração, reconhecimento e agradecimento, para que o ciclo de promoção da qualidade seja encerrado e, ao mesmo tempo, retomado. A comunicação de resultados negativos requer maior cuidado, para que não se prejudique a moral das pessoas e o seu comprometimento com desafios futuros;
- Comunicação pessoal – o processo de promoção da qualidade, como um todo, além de ser viabilizado através de esforços planejados de comunicação interna, também deve

considerar a importância da comunicação pessoal, entre lideranças e funcionários em geral. Reuniões destinadas à discussão exclusiva de temas relacionados à qualidade, palestras com apresentações bem formatadas sobre conceitos e ferramentas da qualidade e outras iniciativas de caráter dinâmico e interativo, são exemplos de oportunidades de comunicação pessoal, indispensável para a promoção da qualidade;

- Mensuração da receptividade do público interno – para avaliar a efetividade dos esforços de comunicação interna, realizados em favor da promoção da qualidade, e garantir que esse processo seja continuamente melhorado, é importante que sejam estabelecidos instrumentos para mensurar a receptividade e a compreensão do público interno, em relação às mensagens da qualidade. Um dos caminhos para efetuar esse tipo de análise é a realização de pesquisas internas, cujos objetivos sejam diretamente ligados a este propósito. Entre os fatores que podem contribuir para uma melhor receptividade do público interno, em relação às mensagens da qualidade, está o uso de formatos criativos e diferenciados para a transmissão dessas mensagens e da associação direta entre as informações transmitidas e situações reais, vivenciadas no dia a dia da empresa;
- Comunicação reforçada pelo fator atitude – a credibilidade e a sustentabilidade de qualquer iniciativa de comunicação interna, implementada para promover a qualidade em uma organização, dependerão da coerência entre o que for comunicado e as atitudes de suas lideranças. Se a postura gerencial não refletir o reconhecimento da qualidade como um princípio absoluto, toda comunicação, realizada para promover a qualidade, será vista apenas como discurso;
- Desenvolvimento de uma cultura da qualidade – para que a qualidade também seja promovida como um valor inerente à cultura organizacional, é necessário que os esforços de comunicação interna sejam direcionados ao incentivo do comprometimento, tanto das lideranças como dos funcionários em geral, em relação à qualidade, e que o conhecimento sobre a qualidade seja disseminado através de um enfoque educacional. O estabelecimento e a divulgação de uma política da qualidade também são iniciativas fundamentais para que a qualidade seja promovida, como parte da cultura organizacional;
- Compreensão da comunicação interna sob uma abordagem processual – todo esforço de comunicação interna realizado para promover a qualidade deve ser compreendido como um processo que exige planejamento, considerando a mensagem

principal que se deseja transmitir, a audiência em foco, a seleção dos veículos de comunicação mais adequados, os resultados a serem alcançados, a métrica para avaliar a resposta do público alvo, os fatores críticos e o cronograma previsto.

5.2 Alcance dos objetivos específicos

A relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade foi destacada tanto na revisão da literatura científica, quanto através do caso estudado, indicando que todo esforço realizado, no sentido de elevar a qualidade dos processos, produtos ou serviços oferecidos por uma organização, depende da participação e do comprometimento de seus funcionários e requer, portanto, comunicação. Daí a importância do papel exercido pela comunicação interna: transmitir mensagens claras e inspiradoras, não apenas no intuito de informar, mas também de incentivar uma atitude cada vez mais favorável das pessoas, mediante as propostas de melhoria da qualidade.

A dinâmica entre a comunicação interna e a gestão da qualidade foi compreendida através do levantamento das práticas adotadas pela organização estudada, em diferentes contextos em que os departamentos da qualidade e de comunicação interna estabelecem uma relação de parceria. A aliança entre esses dois departamentos, em favor da promoção da qualidade, deve ser caracterizada por uma união de esforços, permitindo que as soluções de comunicação desenvolvidas conduzam a uma evolução positiva dos resultados e do comprometimento com a qualidade.

A contribuição da comunicação interna no processo de se promover a qualidade está ligada ao desenvolvimento de soluções criativas de comunicação, zelando especialmente pela linguagem, correção e atratividade das mensagens, pela seleção otimizada de instrumentos e veículos, pela estética e qualidade dos materiais utilizados e pelo alcance dos objetivos de comunicação pré-estabelecidos.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Como proposta para trabalhos futuros, recomenda-se uma investigação comparativa das práticas de comunicação interna e de gestão da qualidade, existentes em diferentes organizações, que sejam reconhecidas como referência em qualidade.

Propõe-se também a utilização do método *survey* para a realização de pesquisas, que tenham objetivos próximos aos estabelecidos para este estudo, junto a organizações já contempladas por algum prêmio importante da qualidade, tais como o Prêmio Nacional da

Qualidade, no Brasil, o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, nos Estados Unidos, entre outros, ou junto a organizações certificadas pela ISO 9001.

Como alternativa para complementar os resultados alcançados por esta pesquisa, especialmente no que se refere aos fatores determinantes para a efetiva utilização da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade, sugere-se um estudo quantitativo, que possa atribuir pesos distintos a cada um daqueles fatores no processo de se promover a qualidade nas organizações. Adicionalmente, a realização de um estudo longitudinal, que verifique a evolução do grau de importância de cada um dos referidos fatores no tempo, também pode trazer contribuições importantes para o avanço do tema em foco.

Finalmente, sugere-se a realização de uma pesquisa que possa propor e validar um modelo, que estabeleça a estrutura ideal de um processo de comunicação interna, específico para a promoção da qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, P. K. , RAFIQ, M. & SAAD, N. M. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, v.37, n.9, p. 1221-1241, 2003.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Dictionary of Marketing Terms*. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 30 set 2006.
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. *Learn about quality: basic concepts*. Disponível em: <http://www.asq.org/learn-about-quality/basic-concepts>. Acesso em: 15 out 2006.
- APARÍCIO, M. A. M. *A sociedade da informação: perspectivas para Angola*. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004:2000: *Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho*. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- BALLANTYNE, D. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1242-1260, 2003.
- BERGQUIST, B., FREDRIKSSON, M. & SVENSSON, M. TQM: terrific quality marvel ou tragic quality malpractice? *The TQM Magazine*, v. 17, n.1, p. 309-321, 2005.
- BIANCO, M. de F. & SALERNO, M. S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. *Gestão & Produção*, v.8, n.1, p. 56-67, 2001.
- BINOTTO, V. A comunicação interna na gestão da qualidade total: um diagnóstico da comunicação interna do programa pela gestão da qualidade total do Hospital de Guarnição de Santa Maria. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., *Anais eletrônicos...* Salvador: Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação), 2002. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br>. Acesso em: 16 jun 2007.
- BORDENAVE, J. E. D. *O que é comunicação*. 20 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRUM, A. de M. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARDIA, A. N. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende. *Revista Produção*, v.14, n.2, 2004.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por novas ferramentas de gestão? *Revista da FAE*, v.17, n.1, p. 19-33, 2004.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

- CROSBY, P. B. *Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada*. 4 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DEMING, W. E. *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control*. New York: McGraw Hill Book Company, 1961.
- FERRAZ, T. C. P. *Proposta de sistematização e avaliação das competências organizacionais para a melhoria contínua*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007.
- FERREIRA, A. do A. *Comunicação para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- FEURER, R. & CHAHARBAGHI, K. Competitive environments, dynamic strategy development capabilities and business performance. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v.3, n.3, p. 32-49, 1996.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crítérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.
- GAITHER, N. & FRAZIER, G. *Operations management*. 9 ed. Austrália: South Western, 2002.
- GARBUTT, S. The transfer of TQM from industry to education. *Education + Training*, v.38, n.7, p. 16-22, 1996.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n.2, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, C. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, v.6, n.4, p. 395-417, 2006.
- HALL, R. W. *Attaining manufacturing excellence - just in time, total quality, total people involvement*. Illinois: Dow Jones-Irwin Homewood, 1987.
- HEMAIS, M. W. *Marketing interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- HOOGERVORST, J.A.P., KOOPMAN, P.L. & VAN DER FLIER, H. Total quality management: the need for an employee-centred, coherent approach. *The TQM Magazine*, v. 17, n.1, p. 92-106, 2005.

INKOTTE, A. L. *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

INMETRO (INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL). *Empresas certificadas ISO 9001*. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/>. Acesso em: 10 dez 2007.

ISHIKAWA, K. *Introduction to quality control*. 3 ed. New York: Quality Resources, 1993.

JACKSON, P. R. Employee commitment to quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.21, n.7, p.714-730, 2004.

JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

KARAPETROVIC, S. & WILLBORN, W. The system's view for clarification of quality vocabulary. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 15, n.1, p. 99-120, 1998.

KITCHEN, P. F. & DALY, F. Internal communication during change management. *Corporate Communication: An International Journal*, v. 7, n. 1, p. 46-53, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Marketing management: millenium edition*. 10.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

KUMAR, A., MOTWANI, J. & DOUGLAS, C. A quality competitiveness index for benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, v.6, n.1, p. 12-21, 1999.

LASZLO, G. P. Implementing a quality management program – three Cs of sucess: commitment, culture, cost. *The TQM Magazine*, v.10, n.4, p.281-287, 1998.

LINDGREEN, A., PALMER, R. & VANHAMME, J. Contemporary marketing practice: theoretical proposition and practical implications. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 6, p. 673-692, 2004.

LOBATO, D. M. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MARCONI, M. de A. & LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, M. *Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MELLO, C. H. P., SILVA, C. E. S. da, TURRIONI, J. B., SOUZA, L. G. M. de. *ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

MERSHA, T. Quality, competitiveness and development in Sub-Saharan Africa. *Industrial Management & Data Systems*, v.100, n.3, p. 199-124, 2000.

MOHR-JACKSON, I. Managing a total quality orientation: factors affecting customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, v. 27, p. 109-125, 1998.

MUDIE, P. Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1261-1276, 2003.

NAVEH, E. & MARCUS, A. Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 2005.

NAUDÉ, P., DESAI, J. & MURPHY, J. Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1205-1220, 2003.

OLIVEIRA, L. P. de. A contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa: uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

PALMER, R. & WILSON, J. P. Maintaining the energy for commitment to quality. *Training for Quality*, v.3, n.2, p.9-13, 1995.

PETERS, L. D. & FLETCHER, K. P. A market-based approach to understanding communication and teamworking: a multi-disciplinary literature review. *Academy of Marketing Science Review*, v. 2004, n. 2, 2004.

PINTO, S. H. B., CARVALHO, M. M. & HO, L. L. Implementação de programas de qualidade: um *survey* em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão & Produção*, v.13, n. 2, p. 191-203, 2006.

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v.32, n. 3, p. 4-9, 2004.

RAISINGHANI, M. S., ETTE, H., PIERCE, R., CANNON, G. & DARIPALY, P. Six sigma: concepts, tools, and applications. *Industrial Management & Data Systems*, v.105, n.4, p.491-505, 2005.

ROCHA, T. V. *Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial: um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SILVA, E. L. da & MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SMITH, S. World class competitiveness. *Managing Service Quality*, v.5, n.5, p.36-42, 1995.

SPINKS, N. & WELLS, B. Quality communication: a key to quality leadership. *Training for Quality*, v.3, n.2, p.14-19, 1995.

STEVENSON, T. H. & BARNES, F. C. What industrial marketers need to know about ISO 9000 certification: a review, update, and integration with marketing. *Industrial Marketing Management*, v. 31, p. 695-703, 2002.

SUSIN, L. J. *Endomarketing: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TAN, K. C., KANNAN, V. R., HANDFIELD, R. B. & GHOSH, S. Quality, manufacturing strategy, and global competition: an empirical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, v.7, n.3, p.174-182, 2000.

THORNHILL, A., LEWIS, P. & SAUNDERS, M. N. K. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, v. 4, n. 1, p. 12-20, 1996.

TROUTT, M. D. , PONCE DE LEON, J. A. & BATEMAN, D. N. The interplay between quality improvement principles and the employee communication process. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 2, n. 4, p. 51-60, 1995.

VASCONCELOS, A. F. Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Revista de Gestão USP. Caderno de Pesquisas em Administração*, v.11, n.1, p. 37-50, 2004.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. & FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations Management*, v.22, n.2, p.196-219, 2002.

YAVAS, B. F. Employee perceptions of quality: survey results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 12, n.5, p. 8-17, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Roteiro para entrevista com profissional de comunicação interna

Data: ____/____/____

HORÁRIO

Início: _____

Fim: _____

Aspectos Abordados	Roteiro de Tópicos Principais	Questões para Monitoramento
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura; • Missão; • Planejamento, processos, veículos; • Segmentação do público interno; • Fluxos de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como é a estrutura de comunicação interna da empresa? • Qual é a missão do departamento de comunicação interna? • Como são planejadas as ações de comunicação interna? • Quais são os processos e veículos utilizados para se fazer comunicação interna na empresa? • Existem ações de comunicação interna diferenciadas para segmentos distintos do público interno da organização? • Os fluxos de comunicação são bidirecionais, ou ocorrem apenas de forma descendente (das lideranças para os funcionários em geral)?
Comunicação Interna & Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces; • Processos e veículos específicos; • Receptividade do público interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem interfaces entre o departamento de comunicação interna e o de qualidade? Como ela acontece? • Quais são os processos e veículos utilizados para a transmissão de mensagens que se encaixam dentro do escopo da gestão da qualidade? • Como pode ser descrito o processo de comunicação interna quando utilizado para promover a qualidade entre os funcionários da organização? • Como as mensagens relacionadas à qualidade são recebidas pelo público interno? • Existem canais para “feedback” dos funcionários em relação às mensagens da gestão da qualidade?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância da comunicação interna; • Qualidade como filosofia; • Comprometimento; • Evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como pode ser avaliada a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade na empresa? • Como a qualidade tem sido promovida como filosofia da empresa? • Que evidências revelam que os funcionários se tornam mais comprometidos em relação à qualidade quando são implementadas ações de comunicação interna neste sentido?

ANEXO B – Roteiro para entrevista com profissional
do setor da qualidade (nível gerencial)

Data: ___/___/_____

HORÁRIO

Início: _____

Fim: _____

Aspectos Abordados	Roteiro de Tópicos Principais	Questões para Monitoramento
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Departamental; • Rotinas; • Sistemas, Modelos e Programas de Gestão; • Cultura; • Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como está estruturado o departamento de qualidade e quais as suas principais rotinas? • Quais são os sistemas, modelos e programas de gestão da qualidade adotados pela empresa? • Que sistemas ou modelos de gestão da qualidade operam em todas as unidades da empresa a nível mundial? • Até que ponto existe uma cultura da qualidade disseminada para além do departamento responsável? • Como podem ser avaliados os resultados que têm sido alcançados pela gestão da qualidade operante na empresa?
Qualidade & Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da qualidade; • Contribuição da comunicação interna; • Receptividade do público interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como você acredita que a qualidade pode ser efetivamente promovida no ambiente interno da organização? • Como você avalia a contribuição de programas e ações de comunicação interna para a promoção da qualidade na organização? • Em que situações e com que frequência o departamento de comunicação interna é acionado para transmitir mensagens específicas do setor de qualidade? • Quais são as ações e veículos de comunicação interna que podem ser considerados como mais efetivos na promoção da qualidade na organização? • Como as mensagens relacionadas à qualidade são recebidas pelo público interno?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Evidências; • Comprometimento; • Comunicação de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que evidências podem demonstrar que os resultados da qualidade são afetados positivamente por ações de comunicação interna? • Que evidências demonstram que os funcionários se tornam mais comprometidos em relação à qualidade quando são implementadas ações de comunicação interna neste sentido? • Como os resultados da qualidade (positivos ou negativos) são transmitidos no intuito de gerar maior comprometimento por parte dos funcionários?

ANEXO C – Roteiro para entrevista com profissional
do setor da qualidade (nível de supervisão)

Data: ___/___/_____

HORÁRIO

Início: _____

Fim: _____

Aspectos Abordados	Roteiro de Tópicos Principais	Questões para Monitoramento
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas; • Conhecimento; • Comprometimento; • Resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as principais rotinas do departamento de qualidade? • Como você avalia o nível de conhecimento da população de operadores em relação à qualidade (sistemas, modelos, programas, ferramentas, métricas)? • Como você percebe o grau de comprometimento dos operadores em relação à qualidade? • Como você avalia os resultados que têm sido alcançados pela gestão da qualidade operante na empresa?
Qualidade & Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da qualidade; • Contribuição da comunicação interna; • Programas e veículos de comunicação interna; • Papel da liderança; • Receptividade do público interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como a qualidade tem sido promovida junto aos operadores? • Como você avalia a contribuição de programas e ações de comunicação interna para a promoção da qualidade entre os operadores? • Que programas, ações e veículos de comunicação interna podem ser considerados como mais efetivos para se promover a qualidade entre os operadores? • Qual o papel da liderança no processo de promoção da qualidade? • Como as mensagens relacionadas à qualidade têm sido recebidas pelo público de operadores? • Como você avalia os canais de feedback disponibilizados para que os operadores se manifestem sobre as questões da qualidade?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Evidências; • Comprometimento; • Comunicação de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que evidências podem demonstrar que os resultados da qualidade são afetados positivamente por ações de comunicação interna? • Que evidências demonstram que os funcionários se tornam mais comprometidos em relação à qualidade quando são implementadas ações de comunicação interna neste sentido? • Como os operadores recebem e reagem à comunicação dos resultados da qualidade (positivos ou negativos)? Cresce o comprometimento após a comunicação de tais resultados?