

## A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA PROMOÇÃO DA QUALIDADE

LILIANE DE ALMEIDA CARNEIRO <sup>1</sup>

### RESUMO

A qualidade é hoje um diferencial estratégico para as organizações. As empresas buscam arduamente as certificações e, para isso, implantam sistemas e modelos específicos para a gestão da qualidade. Porém, mesmo sendo abordadas pelas normas ISO, as práticas de comunicação interna que podem contribuir para a promoção da qualidade nas empresas ainda são pouco utilizadas pelos gestores. Sendo assim, é possível presenciar o insucesso de muitos programas de gestão, pois todos os processos ligados à qualidade requerem a participação de funcionários comprometidos com os propósitos estabelecidos. 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.

### INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é considerada pela maioria dos executivos uma atividade estratégica para a empresa, já que ao implantar um sistema de gestão, geralmente amparado nas certificações, que tem a ISO 9001 como a mais comum, é possível estabelecer uma imagem perante os clientes e fornecedores de uma organização que preza pela qualidade e que oferece produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas do público consumidor com eficiência.

Porém, muitas empresas certificadas pela ISO 9001 não usufruem totalmente dos seus benefícios. Isto porque manter os funcionários comprometidos com os processos, objetivos e metas empresariais a fim de que o sistema de gestão da qualidade funcione adequadamente é um dos grandes objetivos dos gestores desta área. Uma das razões do insucesso, total ou parcial, do sistema de gestão da qualidade nas empresas é a falta de

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão da Comunicação Empresarial e Marketing

atenção dada à comunicação interna, atividade capaz não só de conduzir o processo como de promovê-lo perante os funcionários.

A gestão da qualidade depende da participação total dos funcionários e, portanto, não pode funcionar sem uma comunicação efetiva com os mesmos. Porém, na maioria das vezes, a comunicação é deixada em segundo plano e a falta de informação sobre a gestão da qualidade gera falta de conhecimento e entendimento sobre importância dos papéis individuais e coletivos de cada um dentro do processo que visa oferecer produtos e serviços de qualidade.

Desta forma, este estudo visa mostrar através de pesquisa qualitativa, bibliográfica e indutiva que a comunicação interna deve ser considerada como um instrumento de promoção e bom funcionamento da gestão da qualidade.

## **A GESTÃO DA QUALIDADE**

Qualidade, ou gestão da qualidade, é um dos temas mais difundidos no universo empresarial. Com ambientes econômicos cada vez mais competitivos, a implantação de sistemas de gestão da qualidade torna-se um diferencial de mercado. A grande maioria das organizações nacionais e multinacionais são favoráveis à gestão da qualidade e, a cada dia, uma nova empresa adere às suas principais filosofias, sistemas e modelos. A Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) e o conjunto de normas ISO (International Organization for Standardization) 9000 estão sendo amplamente adotados por diversas organizações no intuito de conquistar uma gestão mais efetiva de seus processos de qualidade, com ampla participação do funcionário, e de entregar produtos e serviços com valor agregado que irão satisfazer as expectativas e necessidades de seus clientes.

Um sistema da qualidade total é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a organização, documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da organização, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos. (FEIGENBAUM,1961)

Dentro deste pensamento, Ishikawa (1993) propõe o tema Controle da Qualidade Total (Total Quality Control – TQC) e defende que 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 atual e que irá atender às expectativas dos consumidores”.

Ishikawa (1993) destaca iniciativas que devem ser consideradas pela gestão empresarial ao se introduzir e promover o controle da qualidade. Segundo ele, 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.

Dento do conceito de TQC, devemos considerar os argumentos de Feigenbaum (1961) que afirma que as mesmas técnicas e métodos que fazem o programa de gestão da qualidade 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, para o público interno, dentro da empresa e para o desenvolvimento de seu pessoal;
- e depois, para 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, pode-se citar também o pensamento de Brum (2005), que explica que 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.

### **A GESTÃO DA QUALIDADE E A ISO 9001**

A busca da qualidade total pelas empresas normalmente passa a ser concretizada a partir da introdução de sistemas ou modelos de gestão da qualidade que atuam como orientadores no processo de estruturação da gestão da qualidade. Sem dúvida, o mais popular entre eles é a série de normas ISO (International Organization for Standardization) 9000.

O objetivo da ISO 9001 é fornecer um conjunto de requisitos que, se forem bem implementados, darão mais confiança de que uma empresa é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas de seus clientes em conformidade com as leis e regulamentos do sistema da gestão da qualidade e dos requisitos da norma.

Os requisitos abrangem uma grande variedade de tópicos, incluindo comprometimento da alta direção com a qualidade, foco no cliente, adequação de recursos, competência de funcionários, gestão de processos (processos de produção, entrega de serviços, administrativos e de suporte), planejamento da qualidade, projeto de produtos, análise crítica de pedidos recebidos, aquisição, medição e monitoramento de processos e produtos, calibração de equipamentos de medição, processos para solucionar

reclamações de clientes, ações corretivas e preventivas e melhoria contínua do SGQ. Por último, mas não menos importante, há também o requisito que exige que a organização monitore a opinião do cliente quanto à qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

O conjunto de normas ISO 9000 foi estabelecido em Genebra pela International Organization for Standardization, no ano de 1987. Tendo sido revisada em 2000 e também em 2008, 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.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (ABNT, NBR ISO 9000), os requisitos estabelecidos pela norma ISO 9001:2008 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 a oito princípios:

- 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 9001:2008 faz referência direta à importância da comunicação interna existente em uma organização ao tratar do tema responsabilidade da direção. Assim, são evidenciadas naquela norma a seguinte observação:

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.(ABNT, NBR ISO 9004, 2000, p. 12).

Desta forma, é aconselhável que as atividades para comunicação incluam, 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 está sendo largamente adotado. De acordo com dados do site IMETRO, através de pesquisa feita em Dezembro de 2006, há no mundo 887.256 mil organizações certificadas espalhadas em 170 países. Na América do Sul existem 28.341 organizações certificadas e no Brasil 9.014 já contam com o certificado dentre as 82 mil grandes empresas que estão abertas no país, o que representa 10,99%. Em Minas Gerais, 1.324 empresas contam com a certificação ISO 9001.

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 usufruir plenamente de tais benefícios. Uma das possíveis razões para o insucesso, total ou parcial, das iniciativas de gestão da qualidade implementadas nas organizações é a pouca atenção 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.

De acordo com Almeida (2007), para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, é preciso que eles conheçam o processo de gestão da qualidade e que recebam informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo. Para isso, é essencial o uso da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

A promoção da qualidade, no contexto deste estudo, significa a motivação dos colaboradores de uma organização para que os mesmos tenham atitudes favoráveis em relação à qualidade e passem a ser comprometidos com seus objetivos. De acordo com Kotler (1998), 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.

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 é pequeno. Muitas empresas certificadas ainda não dão total valor aos programas de comunicação e desta forma passam a sofrer para manter em funcionamento seus sistemas de gestão da qualidade.

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS**

Hoje, a maioria dos executivos consideram a comunicação empresarial como uma atividade estratégica para as empresas, pois na sua total dimensão este processo é responsável pelo fortalecimento da imagem corporativa, pelo bom relacionamento e informação fornecida aos públicos de interesse da empresa (chamados de Stakeholders), pela assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia e pelas ações de comunicação interna (empresa-funcionário), esta última tida como centro deste estudo.

Conforme pesquisa realizada pelo instituto ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial de pesquisa, a comunicação interna vem ocupando espaço cada vez maior dentro das empresas, deixando de ser secundária e se transformando em uma ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração.

De acordo com a conceituação de Margarida Kunsch (1997), a comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do *endomarketing* ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da comunicação, permitindo seu pleno funcionamento.

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori, que também é membro do corpo de palestrantes da ABERJE, a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

A Comunicação Interna modifica a visão do empregado em relação a empresa e, principalmente, em relação ao seu papel individual e coletivo dentro dela dando-lhe um conhecimento dos processos como um todo. “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, complementa Marchiori. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

Há muito tempo, os estudiosos da área da psicologia e do comportamento humano procuram entender e identificar formas de motivar os funcionários dentro de seu ambiente de trabalho. Até hoje, não existe ainda uma fórmula para tal feito. Assim, o que se sabe é que integração e informação contribuem para a motivação.

Dentro deste conceito, Brum (2000) defende a idéia da 'visão compartilhada', ou seja, a missão, os objetivos, processos e metas conhecidos e compartilhados por todos os que fazem parte da empresa independentemente de cargo ou função.

Ninguém gosta ou se compromete com aquilo que não conhece. Mas, quando conhece o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um “agente de comunicação”, torna-se um “agente de marketing”, ou seja, um agente da filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos. (BRUM, 2000)

Brum também argumenta que a partir do momento em que o funcionário conhece o todo da empresa, seus produtos, serviços, objetivos, metas, mercado e desafios passam a ser mais motivados e mais comprometidos, simplesmente, pelo fato de se sentirem importantes dentro da empresa.

Desta forma, as publicações internas responsáveis por transmitir as informações, são também boas ferramentas de motivação e integração. Para Torquato (1983, p.119), as publicações internas fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação).

Assim como na comunicação externa, em que um dos objetivos é posicionar a melhor imagem da empresa na mentes dos seus públicos, entre eles clientes e fornecedores, cabe a comunicação interna também criar uma imagem na mente de seus funcionários. Brum (2000) afirma que é preciso que a empresa seja “especial” para seu empregado e que ele acredite nisso e lute para mantê-la nesse patamar.

### **COMUNICAÇÃO PARA A QUALIDADE**

Hoje, com a possibilidade de integrar a gestão da qualidade a gestão estratégica da empresa, o grande objetivo dos gestores empresariais é ter um programa de gestão da Qualidade Total que funcione dentro de um ciclo perfeito.

Contudo, integrar todo o corpo de funcionários nos objetivos da qualidade não é uma tarefa fácil, pois a grande maioria não compreende a importância dos processos e, assim, não consegue se sentir parte dele, não se motiva a colaborar com o sistema da qualidade. Praticar qualidade, de forma verdadeira, é uma tarefa complexa que abrange mudanças na cultura organizacional da empresa. Mudanças organizacionais no que diz respeito ao comprometimento da direção, gestores e colaboradores, em partes iguais e horizontais, para o sistema de gestão da qualidade.

Segundo Mello e Turrioni (2002), para obter resultados positivos e mensuráveis, um programa de qualidade tem de contemplar alguns requisitos mínimos como: soluções adequadas às características de cada organização; comprometimento efetivo e transparente da alta direção com os objetivos do projeto; envolvimento dos funcionários no processo, para que se sintam agentes e responsáveis pelas transformações; definição clara das metas e do negócio; treinamento e engajamento de todo o recurso humano.

Desta forma, para que todos os procedimentos do sistema de gestão da qualidade sejam entendidos pelo corpo de colaboradores de forma ampla, para que possa haver comprometimento, é importante que a empresa tenha bem estruturado um projeto de comunicação interna. Pois, uma das razões para o insucesso das iniciativas de gestão da qualidade é a pouca atenção dada aos processos de comunicação.

Comunicação pobre, dispersiva, irregular, improvisada, inoportuna, significa uma empresa “tatibitate” com um sistema de comunicação gaguejante e um programa de qualidade fraco e hesitante. O sucesso do sistema de gestão da qualidade é, portanto, diretamente proporcional a eficiência e a própria qualidade do sistema de comunicação”. (FERREIRA, 2004)

Brum (2003) acredita que sem a comunicação interna uma empresa dificilmente conseguirá as certificações de qualidade, pois é preciso que o público interno tenha as informações necessárias para enfrentar os desafios lançados por um projeto de gestão pela qualidade total. A autora afirma que as iniciativas de *endomarketing* e de comunicação interna devem ser sistemáticas para que a empresa alcance tais objetivos.

Implantar, administrar a comunicação, mantê-la sintonizada com a missão da empresa e suas metas operacionais é condição fundamental para o sucesso, especialmente para aquelas empresas que desejam uma auditoria tranquila na ocasião das certificações e uma participação forte e lucrativa no mercado globalizado. (BRUM, 2003)

Segundo Ferreira (2004), o processo de comunicação só começou a ganhar papel fundamental nos programas de qualidade na década de 80. Mas, foi na década de 90 que o processo de comunicação evoluiu para um procedimento integrado da qualidade para proporcionar integração maior entre os colaboradores, comunidade de clientes, fornecedores e sociedade em geral a fim de se conseguir bom andamento de um processo de gestão da qualidade. De lá pra cá, os profissionais que coordenam os processos de qualidade, entretanto, aprendem muito cedo a reconhecer dois fatos:

- 1) A comunicação é a chave-mestra para o sucesso dos planos de qualidade;
- 2).A comunicação é um processo laborioso que pode e precisa ser aprendido.

Dentro destes dois fatores, Ferreira afirma que em um programa da qualidade existem dois gêneros de comunicação escrita. Um primeiro que se pode caracterizar como

comunicação formal, onde são descritos os procedimentos do sistema de gestão da qualidade, documentos oficiais do programa e o próprio manual da qualidade desenvolvido pela empresa. Um segundo gênero inclui outros textos que não são considerados documentos da qualidade, mas que são decisivos para o bom funcionamento do processo.

Estes textos são responsáveis por fazer fluir as informações referentes ao sistema de Gestão da Qualidade e são produzidos a fim de estabelecer um melhor relacionamento entre os funcionários, clientes, representantes e, até mesmo, comunidade. Esta comunicação é produzida pelos responsáveis pela comunicação interna e são conhecidos como cartas personalizadas, memorandos, revistas e jornais internos entre outros.

Dentro deste gênero, Ferreira sugere uma cartilha da qualidade que na opinião dele deve conter a seguinte estrutura básica:

- Saudações personalizadas do presidente da empresa ao novo funcionário
- Visão e missão da empresa
- Definição dos clientes
- Os produtos e ou serviços oferecidos e as aspirações para o mercado
- O programa da qualidade e sua importância
- As oportunidades para os funcionários
- A contribuição desejada dos mesmos

Este esforço para “vender” a empresa e seus produtos aos próprios funcionários parte do que se costuma batizar de *endomarketing*, que pode ser considerado o primeiro passo para um bom processo de comunicação interna.

A comunicação é tão importante que se pode deduzir a eficácia de um programa de qualidade a partir da observação de sua comunicação interna e externa. O primeiro sinal de que está em andamento um programa de qualidade é a intensidade do fluxo de comunicação em todos os sentidos. (FERREIRA, 2004)

Depois desta comunicação inicial, aqui tendo a cartilha como sugestão, para garantir o fluxo de comunicação o primeiro passo a ser dado é a implantação ou reestruturação do

jornal mural. Pois, segundo Brum (2000) nenhuma outra mídia comunica de forma mais direta, simples, rápida e econômica para todos os públicos internos de uma empresa.

O jornal mural, dentro do programa de comunicação para a qualidade, pode divulgar os gráficos com monitoramento dos indicadores; resultados das auditorias internas; comunicar a eficácia do sistema de gestão da qualidade; convocar colaboradores para treinamentos e palestras; informar sobre auditorias e etc. Para Brum (2000), estas informações serão ainda melhor repassadas se forem disseminadas também via comunicação *online*, através de intranet, *e-mails* e *blogs* corporativos. Brum (2000), com idéias convergentes ao pensamento de Torquato, ainda recomenda o uso de revistas, jornais internos, cartazes motivacionais e informativos, faixas, vídeos e rádio interna para divulgar o sistema de gestão da qualidade e conseguir o comprometimento dos funcionários para a boa gestão do mesmo.

Contudo, a comunicação interna para a promoção da qualidade deve obedecer, segundo pesquisadores, a quatro mandamentos:

- 1 - Ser fácil de entender;
- 2 - Rápida para ler/ouvir;
- 3.- Útil para usar no dia a dia de trabalho;
- 4 – Oportuna.

E, ainda neste contexto, independente da mídia que for utilizada, a comunicação interna deve ter, segundo Paulo Nassar (2003), presidente Aberje, um planejamento que garanta:

- Regularidade da informação
- Agilidade
- Pluralidade
- Liberdade
- Visibilidade, e
- Relevância

Para que todos os requisitos de um programa de qualidade sejam assimilados de forma ampla e harmoniosa no ambiente de uma empresa, é imprescindível ter um projeto de comunicação interna eficiente para que a cultura da qualidade se materialize em ações e atitudes de todos os membros da organização. (NASSAR, 2003)

Gerenciar um programa de comunicação para a qualidade significa, também, conhecer seus custos e mantê-los nos limites orçados, garantir o timing da execução e, finalmente, medir os resultados. A qualidade da mídia escolhida deve ser avaliada em função de sua “competência” para transferir a informação que carrega. Desta forma, o objetivo sempre deve ser o de empregar a combinação ideal: veículo adequado e mensagem convincente.

No cenário empresarial, a comunicação joga um duplo papel. Ora é instrumento, ora é parte do programa de qualidade. Com frequência, ela é o componente do sistema de gestão que garante a qualidade final dos produtos e serviços, mas com igual frequência, ela também é objeto do programa de qualidade. (FERREIRA, 2004)

Brum (2003) afirma que durante anos, os programas voltados para a qualidade e produtividade alcançavam resultados bastante pequenos por falta de comunicação interna. Hoje, a situação pode ser considerada diferente visto que as certificações para qualidade já tem contemplado a comunicação em suas normas e o processo organizacional tende a ficar cada vez mais intenso nas organizações.

## CONCLUSÃO

A importância e relevância da comunicação interna para a promoção da qualidade pode ser confirmada neste estudo através da revisão da literatura científica que indicada que o sucesso da gestão da qualidade necessita do comprometimento de todos os funcionários da empresa e para se comprometer com uma determinada causa ou processo é necessário que os funcionários estejam informados e tenham conhecimento sobre ele, pois ninguém se compromete com aquilo que não conhece ou não julga importante. Destaca-se então, a importância da comunicação interna não somente como ferramenta para transmitir informações, mas também para promover motivação e,

conseqüentemente, colaboração dos funcionários para exercer trabalhos em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços oferecidos pela organização.

A contribuição da comunicação interna no processo de se promover a qualidade está ligada a prática de ações criativas de comunicação, com mensagens e informações que apresentem uma linguagem adequada ao público interno através de instrumentos e veículos também adequados distribuídos com periodicidade estipulada a fim de suprir as necessidades de informação e conhecimento dos funcionários em relação à importância de zelar pelos objetivos e cumprir metas do sistema de gestão da qualidade pré-estabelecidas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. M. S. A comunicação interna para a promoção da qualidade: Um estudo de caso de uma empresa global de comunicação. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Itajubá.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004:2000: Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BRUM, A. de M. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, A. de M. Um olhar sobre o marketing interno. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, A. de M. Respirando endomarketing. 2.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

FEIGENBAUM, A. V. Total quality control. New York: McGraw Hill Book Company, 1961.

FERREIRA, A. do A. Comunicação para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

INMETRO. Empresas certificadas ISO 9001. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000>.

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

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre de 1997, página 20.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo

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.

NASSAR, Paulo. Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2003

TORQUATO, Gaudencio. Comunicação empresarial – Comunicação institucional. 3 ed. São Paulo: Summus, 1986.