

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA  
QUESTÃO DE QUALIDADE**

Tatiana Arruda Tavares

2013

Fonte da Ilustração: Disponível em: <http://www.laboratoriocentral.com.br/wp/iso-9001/> Acesso: 24 de maio de 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Comunicação Social – Relações Públicas

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA QUESTÃO DE QUALIDADE**

Bauru – SP  
2013

Tatiana Arruda Tavares

## **COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA QUESTÃO DE QUALIDADE**

Projeto experimental desenvolvido por Tatiana Arruda Tavares, sob orientação da Professora Doutora Sônia de Brito e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Câmpus Bauru, para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, conforme resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação.

Orientador:

**Sônia de Brito**

Profa. Do Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru. Doutora em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras, pela Universidade “Júlio de Mesquita Filho” de Assis.

---

Banca Examinadora:

**Professora Doutora Roseane Andrelo**

Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Mestra em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

---

**Fabíola de Paula Liberato**

Mestranda em Comunicação Midiática - Programa de Pós Graduação - Universidade Estadual Paulista (UNESP). Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

---

## Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu avô Arruda e minha avó Gilda (*in memoria*). Grandes professores, incentivadores e orientadores de minha vida.

## Agradecimentos

Os agradecimentos irão a todos que contribuíram de alguma forma, para que eu chegasse até aqui, da melhor maneira que imaginei.

Aos meus pais, pela confiança, carinho, respeito, conselhos e ao apoio e amor incondicionais. Aos meus irmãos, por dividir comigo suas experiências, pelas palavras de conforto e conselhos. Ao meu avô Arruda, o Relações Públicas mais incrível que conheci, meu orgulho e exemplo, minha lição de vida. A minha avó Gilda, que mesmo por ter partido em meu primeiro ano da faculdade, me deixou lembranças e lições que levarei para sempre em meu coração.

À minha amiga Marcella, pela cumplicidade, carinho e respeito nesses quatro anos e meio. Por dividir não só as contas da casa, mas as conquistas, as alegrias, as tristezas, as angústias... Por aguentar meu mau humor e minha risada, pelas cervejas nos piores botecos de Bauru, tardes de gordinha tensa, noites de *Grey's Anatomy*, e por ser mais que minha amiga, uma irmã.

Ao meu companheiro de vida, de tantos anos, Felipe, pois sem sua força e incentivo, eu não estaria aqui. Foram anos de muita luta que nos trouxeram para os melhores momentos de nossas vidas hoje. Agradeço o amor, a amizade e a paciência que teve comigo nessa fase final, sempre com palavras carinhosas, cheias de luz. À você, todo o meu amor, meu carinho, respeito e admiração. Não tem nada que me traga mais felicidade do que dividir a vida com você.

Agradeço a minha orientadora, Soninha, pela experiência que me tranquilizou e pela paciência e dedicação que me ofereceu, sempre com muito carinho. Suas palavras de conforto e incentivo foram fundamentais para que eu chegasse ao final de minha trajetória.

A coordenadora da qualidade da Viena Gráfica & Editora, Graciele Mira, pela prontidão em minhas solicitações e desejo de contribuir com este trabalho.

Agradeço, por fim, a todos que tornaram minha vida em Bauru e na UNESP mais iluminada, divertida e especial. Em especial as minhas amigas Bruna, Fabíola, Fernanda e Pamela. Obrigada de coração!



*“O desejo de ir em direção ao outro, de se comunicar com ele, ajudá-lo de forma eficiente, faz nascer em nós uma imensa energia e uma grande alegria, sem nenhuma sensação de cansaço.”*

*Dalai Lama*

## Resumo

A Comunicação Interna, tema central deste trabalho, é imprescindível para sustentação de um relacionamento transparente e eficaz entre organização e colaborador. Em empresas com Sistema de Gestão da Qualidade, como as certificadas na norma ISO 9001, necessitam aderir à qualidade não somente em sua política de gestão, mas como em todos os seus processos e com os diversos públicos em que há interação, principalmente, o interno. O presente trabalho visa refletir sobre a interação com o público interno, atentando para o fato de como as informações necessárias e a gestão estratégica do Relações Públicas interferem positivamente na relação entre organização e colaborador e os reflexos benéficos que essas acarretam na gestão da qualidade. A demonstração das políticas empregadas pela empresa Viena Gráfica & Editora servirá de base para elaboração de um modelo sugestivo sobre a comunicação interna em empresas da qualidade. Desta forma, pretende-se compreender como a comunicação eficaz desperta sentimentos de motivação e engajamento nos colaboradores, para que haja a efetivação da qualidade em todos os setores organizacionais.

Palavras chave: Comunicação Interna, Gestão da Qualidade, ISO 9001, interação, motivação.

## Abstrat

Internal Communications, a central theme of this project, it is essential to support a transparent and effective cooperation between organization and employee. In companies with Quality Management System, as certified in ISO 9001, need to adhere to the quality not only in its management policy, but as in all of its processes and the various agencies in which there is interaction, especially the internal . This paper aims to reflect on the interaction with the internal audience, paying attention to the fact that the information required and the strategic management of public relations positively interfere in the relationship between organization and employee and the resulting benefits that these entail in quality management. The demonstration of the policies employed by the company Viena Grafica & Editora as the basis for developing a model suggestive of internal communication in business quality. Thus, we intend to understand how effective communication arouses feelings of motivation and engagement among employees, so there is the realization of quality in all organizational sectors.

Keywords: Internal Communication, Quality Management, ISO 9001, interaction, motivation.

## Lista de Ilustrações

Ilustração 01 - Macrofluxo de Processos Viena.....	52
Ilustração 02 – Organograma Viena.....	53

## Sumário

1.Introdução.....	11
2. Comunicação nas Organizações.....	13
2.1. As Organizações.....	13
2.2. A Comunicação e as Organizações.....	16
2.3. Comunicação Organizacional.....	19
2.3.1. Comunicação Institucional.....	21
2.3.2. Comunicação Mercadológica.....	22
2.3.3. Comunicação Administrativa e Comunicação Interna.....	23
2.4. Comunicação Interna.....	24
2.5. Liderança e Motivação .....	27
3. O Sistema de Gestão da Qualidade.....	29
3.1. Gestão da Qualidade .....	29
3.2. O Sistema de Gestão da Qualidade Total .....	33
3.3. Certificação ISO .....	35
3.3.1. Histórico ISO .....	35
3.3.2. Objetivos .....	35
3.4. NBR ISO 9001:2008 .....	36
3.4.1. Etapas e Processos de Implementação .....	36
3.4.2. Auditorias Internas e Externas .....	37
3.4.3. Certificação e Itens Abordados .....	38
3.5. O Item 5.5.3: Comunicação Interna .....	39
4. O Relações Públicas e a Comunicação Interna na Gestão da Qualidade.....	41
4.1. O Relações Públicas como gestor da Comunicação Organizacional.....	42
4.2. As estratégias de Relações Públicas para Comunicação Interna.....	46
4.3. Sugestão de Modelo de Comunicação para empresas na Gestão da Qualidade.....	51
4.3.1. Case: Viena Gráfica & Editora .....	51
4.3.2. Sugestão do Modelo de Comunicação Interna .....	55
5. Considerações .....	59
6. Referências.....	61
Anexos.....	

## 1. Introdução

Comunicar é uma ação inerente ao ser humano e imprescindível em suas relações sociais. Nas organizações, ela assume papel estratégico por tratar-se do instrumento de interação com a sociedade ao seu redor – clientes, fornecedores, acionistas, funcionários etc. Ao entendermos as organizações como sistemas de interação social, é possível perceber a real importância de tal ação.

A Comunicação Organizacional atua em todos os âmbitos de uma empresa, em diálogos com os mais diversos públicos envolvidos. Dentre os públicos, o interno, formado pelos funcionários da organização, necessita de atenção especial em relação ao assunto, pois se trata de um público altamente estratégico às organizações, devido à necessidade de incorporá-los às políticas da empresa. Para Pereira (1997), ao público interno “deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas”.

É possível, por meio da Comunicação Interna, estabelecer canais que facilitem o relacionamento transparente da direção da organização, além de despertar sentimentos de pertencimento, motivação e engajamento nos funcionários. Desse modo, entender a seriedade da comunicação para os colaboradores, nos diversos níveis hierárquicos, como instrumento de gestão estratégica é imprescindível para o sucesso da organização.

O presente trabalho visa refletir sobre a Comunicação Interna como instrumento estratégico com foco em organizações que aderem à qualidade como sua política de gestão. Empresas certificadas na norma ISO 9001 necessitam manter o canal aberto com seus funcionários, não somente informando-os, mas também os inserindo neste universo da qualidade, para que haja a inerência desses conceitos em sua própria política de trabalho.

O interesse pessoal pela humanização da comunicação para funcionários, aliado ao trabalho e cursos sobre Auditorias em normas ISO e Gestão da Qualidade foram decisivos para a elaboração do presente trabalho. A metodologia utilizada para esta pesquisa monográfica é exploratória e descritiva, com fundamentação teórica de

autores especialistas em comunicação organizacional e comunicação interna, como: Margarida Kunsch, Paulo Nassar e Cândido Teobaldo Andrade.

Para melhor compreensão do estudo e pesquisa desenvolvidos nessa monografia, optamos por estruturá-la da seguinte forma: no capítulo inicial, discorreremos sobre os conceitos de organização e comunicação, como é estabelecida a comunicação organizacional e a relação desta com os funcionários. No segundo capítulo, examinaremos o histórico da qualidade, desde o modo de produção artesanal, até a consolidação da qualidade como política de gestão. Articularemos também, a respeito da certificação da norma ISO 9001, seus objetivos, etapas e processos. Adiante, envolveremos os conceitos analisados anteriormente, e refletiremos sobre a comunicação interna na gestão da qualidade e a necessidade de manter o funcionário integrado à organização.

O estudo estará completo ao apresentarmos a comunicação interna implementada na Viena Gráfica & Editora, empresa do ramo editorial e gráfico, situada em Santa Cruz do Rio Pardo, interior de São Paulo, certificada há quatro anos nas normas ISO 9001 e ISO 14001. As informações apresentadas servirão de modelo para a elaboração de um modelo sugestivo de Comunicação Interna eficaz na Gestão da Qualidade.

Desta maneira, pretende-se como objetivo principal desta monografia, atentar para a real importância das empresas que adequam a qualidade como política de gestão e levam esse conceito também ao relacionamento com seus funcionários para mantê-los sempre informados e motivados.

## 2. Comunicação nas Organizações

### 2.1. As Organizações

O termo “organizações” pode ser definido por um agrupamento de pessoas em um sistema de interação que desempenham funções visando atingir objetivos e resultados comuns. Assim, a organização assume papel social. Segundo Chiavenato (1994, p. 54):

Um dos principais objetivos das organizações é produzir algo necessário à sociedade. Se a sociedade absorve e aceita o que é produzido, porque dele necessita para satisfazer suas necessidades, então, a organização está prestando uma função social.

Organização, primariamente, pode ser considerada o ato e efeito de organizar pessoas. Segundo Pereira (1997), no entanto, esse ato pode seguir duas diferentes correntes: a racionalista, que encara as organizações como estrutura racionalmente ordenada e destinada a fins específicos; e a organicista, que enxerga as organizações como organismos sociais vivos que, como a sociedade, evoluem com o tempo.

A Teoria Geral dos Sistemas de K. L. Bertalanfy (1901-1972) presume que sistema é o “conjunto de elementos quaisquer ligados entre si por cadeias de relação de modo a constituir um todo organizado”. (1974, p. 13). Este todo organizado, segundo Maciel (1972, p. 15) está “dinamicamente relacionado com o meio exterior, isto é, continuamente sujeito a mudanças e que apresenta, em qualquer momento, um determinado modo de ação, ou comportamento”.

As organizações sociais são, portanto, sistemas vivos e abertos, devido a sua composição e constante interação com o seu ambiente, apresentando em suas estruturas interdependência de funções e processos de troca constante com o mundo externo, sob os aspectos ecológicos, sociais, econômicos e culturais, entre outros.



A história das organizações começa nas primitivas atividades de caça, pesca, criação de rebanhos e da agricultura. Momento em que o homem começa, por exemplo, a compreender a importância de trabalhar em grupo para abater e transformar grandes animais em alimento. E que evolui até estabelecer mundialmente o que os estudiosos dominam de sociedade de organizações. Uma sociedade cujo funcionamento cotidiano depende do entrosamento de milhões de organizações, de todos os tipos, estruturadas com objetivos de produzir bens e prestação de serviço. (Pasqualini. 2006, p. 14).

O termo organizações é definido de forma análoga pelos autores estudados. De acordo com Kunsch (2003, p. 23) organização é o termo utilizado para “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”. Pereira (2004, p. 103) define as organizações “como sistema de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções por meio de processos, no contexto humano, inter-organizacional e social e em continuidade temporal”. Esta interação humana como princípio das organizações, citada anteriormente, é também mencionada por Marcovitch (1972):

Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia. Um jogo de futebol nada mais é do que a competição entre duas organizações representadas pelos vinte e dois homens que estão no campo. O homem é mais do que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços. (MARCOVITCH, 1972, p.5 apud KUNSCH, 2003, p. 21).

A princípio, vale ressaltar que, em um contexto moderno, o número de organizações cresce proporcionalmente ao crescimento das necessidades humanas e de mercado. É a partir da diversidade das organizações que a sociedade se organiza, seja nas necessidades básicas ou culturais e sociais.

Com base nos estudos de Pasqualini (2006, p. 18), as organizações são classificadas em níveis, tipos e complexidade. Tais como:

Números: *Números de pessoas; Volume de atividades; Faturamento; Patrimônio; Capital Ativo Fixo.*

Atividades: Produtoras de bens de consumo ou produtos- indústrias de consumo direto ou de produtos de terceiro.

Abrangência: *Local; Regional; Nacional; Multinacional; Transnacional.*

Propriedade: *Primeiro Setor- Públicas; Segundo Setor- Privadas; Terceiro Setor- Sem fins Lucrativos.*

Com a evolução das organizações, estas passam a atuar em rede e organizam-se em torno de um processo, proporcionando trabalhos desenvolvidos em equipe, apontando assim para a horizontalização da organização e descentralização de poder.

Comparando as organizações com características aberta e fechada, pode-se apontar que na primeira o enfoque é o ser humano tendo a motivação dos colaboradores vista como um compromisso. Já a segunda, o enfoque se dá no capital e a motivação é tida como uma recompensa ou punição de acordo com o desempenho dos funcionários.

É necessário, portanto, analisar os diferentes tipos de organização, antes de fundamentar projetos e necessidades de ações de Comunicação. Kunsch (2003, p. 48) conclui: “Não há uma teoria única aceita e aplicada universalmente. Todas têm seus pontos fortes e fracos e variam de acordo com as percepções dos estudiosos. O conhecimento das tipologias (...) é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia”.

Assim sendo, vê-se que o estudo e análise de organizações são intensos no universo acadêmico, além de complexos, necessitam de aprofundamento, de acordo com as importantes relações que efetua com a sociedade e com seus públicos através de processos comunicativos. Kunsch (2003, p. 31) conclui que a diversidade de conceitos e fundamentações sobre organização “alerta para a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que permeiam as organizações e a necessidade de termos uma visão muito mais crítica para equacionar problemas e saber lidar com as questões organizacionais”.

## 2.2. A Comunicação e as Organizações

CHAUÍ (2010 p. 185) em *Convite à Filosofia* inicia o capítulo sobre Linguagem com a reflexão de Aristóteles: “somente o homem é um animal político, isto é, social e cívico, porque somente ele é dotado de linguagem”. É a palavra que permite ao homem tornar-se um ser capaz de organizar-se socialmente. A autora ainda cita Rousseau, confirmando a teoria de Aristóteles, quando diz: “A palavra distingue o homem e os animais; A linguagem distingue nações entre si. Não se sabe de onde é um homem antes que ele tenha falado”. E conclui “A linguagem é assim, a forma propriamente humana da comunicação, da relação com o mundo e com os outros, da vida social e política, do pensamento e das artes” (p.186).

As ações dos seres humanos estão todas ligadas à comunicação. Ao agir, reagir e nos relacionar uns com os outros estamos estabelecendo a comunicação. Para Costa (2005 p.289), a comunicação é “a via pela qual as interações se dão de forma recíproca e em múltiplos sentidos, a partir de regras e códigos nem sempre evidentes”. A comunicação pode ser entendida também, como troca de informações que mantém vivos os processos organizacionais. “A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância” (REGO, 1986, p. 116).

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2).

Compreendendo Matos (2009, p. 8), “a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”. A comunicação, portanto, só existe quando há a compreensão de emissor e receptor. Para Nassar (2006, p. 51), a estrutura comunicacional possui quatro características essenciais, tais como:

Emissor - está ligado a organização; Meio – ligado as ferramentas da comunicação; Receptor- público interno e as Respostas - que são os resultados obtidos.

Desta forma, a comunicação integra o processo de informação e resume-se em responder às cinco perguntas, conforme modelo proposto por Lasswell:

Quem? (Emissor); Diz o quê? (Conteúdo); A quem diz? (Receptor); Através de que canal? (Meio); Com que efeito? (Efeito/resposta). (WOLF, 1991, p. 26).

Ressalta-se aqui o papel de cada elemento citado, a fim de se entender melhor o funcionamento daquela sistemática:

Quem diz - Inicia o processo de comunicação e é denominado de fonte O quê – Conteúdo da comunicação A quem - Receptor da mensagem. Algumas vezes o receptor troca de posição com o emissor quando há diálogo. Através de que canal – Meio utilizado na comunicação, ou seja, o suporte físico necessário para a transmissão dos sinais de código. Com que efeito: O impacto causado no receptor, denominado de audiência. É a consequência do processo comunicativo. (Ibid.).

A comunicação, portanto, é de suma importância para a sobrevivência e interação dos seres humanos, seja em ambientes íntimos ou públicos. Analisando o conceito acima citado para o âmbito das empresas e organizações, encontramos o que chamamos de Comunicação Empresarial, que é “o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir” (BAHIA, 1995, p.9) com o intuito de estabelecer relação interna, com os colaboradores e, externa, com os possíveis consumidores, fornecedores e a sociedade que se insere.

A Comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas. (CORRADO, 1994 p. 7).

Tal estrutura permite que exista a comunicação organizacional, indispensável para a sobrevivência das organizações. É elemento vital para as diversas formas de

organização, desde as mais simples até as mais complexas. A troca de informações, relativas ao macro e do micro-ambiente com o ambiente externo e interno, permite que a organização interaja com seus diversos públicos de interesse e sustente-se enquanto sistema vivo e aberto.

A comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação. (SCHULER, 2004 apud Tomasi e Medeiros, 2007, p.6).

Sua composição funcional engloba as relações humanas, administrativas e estratégicas entre suas partes. A transformação do ambiente externo influi diretamente no processo produtivo das organizações, forçando-as a acompanhar tais transformações. Essa influência do ambiente externo na organização só é possível por meio da comunicação, denominada comunicação organizacional.

Para Torquato (1986), a informação empresarial assume a função reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite visando padronizar comportamentos, regulamentos, normas, portarias, avisos etc. Essa padronização, no entanto, é algo complexo que exige interação entre os públicos envolvidos:

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. (TORQUATO, 1986, p. 59).

Segundo Thayer (1976, p. 132), a estrutura da organização está diretamente relacionada com o seu processo de comunicação, como afirma a seguir:

A verdadeira estrutura da organização se caracteriza pelo padrão ou pelas redes de fluxo de informação–decisão dentro da organização e pelos canais e redes que descrevem sua comunicação com o meio ambiente.

A comunicação é um processo intrínseco as organizações e tem adquirido cada vez mais um caráter estratégico na gestão das mesmas. A comunicação

organizacional abrange todas as formas de comunicação que a organização utiliza para se relacionar e interagir com seus públicos. O sistema comunicacional é essencial à criação de processos internos e relacionamento das organizações com os meios internos e externos.

A comunicação organizacional é, então, um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. Essa definição integra a noção objetiva de que a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva de que a comunicação produz as organizações. (CASALI, 2009, p.124-125).

É fundamental que as atividades de comunicação numa organização sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa e que tenham como objetivo a construção da imagem institucional da empresa. A comunicação organizacional, como explorada a seguir, é responsável pela comunicação em todas as vias de uma empresa, analisando “o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003 p.149).

### 2.3. Comunicação Organizacional

De acordo com a visão de Kunsch (2003, p.149-150), a comunicação organizacional, empresarial e corporativa, são terminologias utilizadas com a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral, como esse sistema se formou há algumas décadas e se estabilizou na atual esfera global. É caracterizada por Pimenta (2004, p.99) como:

Somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de empresa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

A Comunicação Organizacional é nova no Brasil, segundo Bueno (2003), tem menos de 25 anos. Antes desse período, as organizações utilizavam a comunicação de maneira superficial e o termo “comunicação organizacional” era desconhecido.

Segundo Kunsch (2003, p. 150), o surgimento dessa prática é consequência do “processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial”. A autora ainda afirma que são dessas áreas da comunicação que iniciaram as primeiras práticas comunicacionais no Brasil e que permitiram tal crescimento. Ainda em 1970, quando a comunicação organizacional era desconhecida, o país passava por um momento de regime de exceção e ditadura. A comunicação e o diálogo não eram práticas comuns naquela época.

Entretanto, com a implantação da democracia, essa realidade se transformou e vem se transformando de forma gradativa. Segundo Bueno (2003, p 49),

(...) essa área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação. (...) A Comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, o valor das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido.

De acordo com os estudos do mesmo autor, a década de 1980 veio para alavancar a comunicação organizacional. Esse setor se tornou um campo de trabalho efetivo para profissionais de inúmeras áreas principalmente depois que os cursos e as faculdades de comunicação chegaram ao país e, desde então, este progresso é contínuo até a atualidade. Nassar (2006, p. 86) complementa o estudo de transformação do setor em sua estrutura interna:

A gestão da comunicação empresarial deixou de ser ferramental, focada apenas na formatação de mídias e, começou a transmitir no universo da sociologia, da arquitetura, da psicologia, da antropologia e da história, para solucionar problemas, cujas origens estavam na cultura, nos modelos, nas trajetórias e na psique das organizações.

Cahen (1990) analisa os objetivos reais da comunicação empresarial. São eles: “Conscientizar a opinião pública; fortalecer a credibilidade; obter noticiário favorável; ser fonte natural de noticiário; obter reconhecimento positivo e boa vontade; abrir e manter canais de comunicação; obter bons negócios; motivar funcionários; motivar futuros funcionários e, favorecer a imagem pessoal da diretoria e gerência”. Para atingir tais objetivos, a Comunicação deve abranger toda e qualquer área de atuação da empresa, e desenvolver processos e estratégias focadas em cada seguimento envolvido com a organização.

A Comunicação Organizacional Integrada abrange as áreas de atuação da comunicação no âmbito empresarial, como uma ação sinérgica, dependente e não conflitante. São elas a Comunicação Institucional, Mercadológica, Administrativa e Interna.

### **2.3.1. Comunicação Institucional**

As organizações possuem uma linha comportamental própria, predefinida, ou não, caracterizada por alguns estudiosos como, cultura organizacional. Deste modo, os comportamentos inerentes à cultura organizacional são repassados ao público interno e externo, por meio da comunicação.

A Comunicação Institucional pode ser utilizada por organizações dos três setores e, é realizada entre membros da direção com seus fornecedores e/ou acionistas, colaboradores e representantes, como também entre a organização e a sociedade.

Tem como principal finalidade a construção e consolidação da imagem e identidade da organização. Para Kunsch (2003 p. 164), a comunicação institucional “constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.”. É ela a responsável pela difusão da missão, visão e valores da empresa, inserindo-a positivamente à sociedade, tornando suas propostas e valores compreensíveis a todos os envolvidos, internos e externos. A imagem institucional da empresa é formada, segundo Pimenta (2004 apud TOMASI, MEDEIROS, p.64), pela imagem do produto (qualidade, preço, durabilidade) e pela imagem da relação com o consumidor (atendimento, assistência técnica).



Torquato (1985 p. 183) ratifica os autores citados anteriormente ao definir que “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

No processo comunicacional, são utilizados veículos de comunicação de massa, como jornais, rádio e televisão. Kunsch (2003 p. 166) ainda analisa que, entre outros, os instrumentos da comunicação institucional são: “as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a publicidade e propaganda institucionais, a imagem e identidade corporativa, a assessoria de imprensa, o marketing social e cultural”.

Um dos mais eficazes meios de mensurar os resultados das políticas de comunicação institucionais é a pesquisa de opinião pública, que avaliará a relação da empresa com o público externo e, se seus valores expostos são absorvidos de forma legítima pela sociedade.

### **2.3.2. Comunicação Mercadológica**

No âmbito da Comunicação Integrada, há a comunicação voltada para divulgação de produtos e/ou serviços oferecidos pela organização, dirigida ao público externo. Compreende toda e qualquer manifestação comunicativa gerada com a finalidade mercadológica, possui amplitude publicitária e está diretamente ligada a área de marketing empresarial.

Para Galindo (1986, p.37), a comunicação mercadológica “seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistemáticos do plano”. Torquato (1986, p.183) complementa que o “escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores (...)”, ou seja, uma comunicação totalmente voltada ao mercado e às ações pontuais para a divulgação de um determinado produto, serviço ou promoção.

O desenvolvimento de ações criativas de publicidade e propaganda, a persuasão e o uso de ferramentas como mala direta, telemarketing, são alguns dos

instrumentos utilizados pela comunicação mercadológica para fortalecer o relacionamento direto entre consumidores e organização.

As estratégias de comunicação mercadológica necessitam de uma comunicação institucional consolidada, ou seja, é importante que a definição da imagem que organização pretende estabelecer junto à sociedade determinada, esteja alinhada com o planejamento e a ação da comunicação mercadológica da empresa.

### **2.3.3. Comunicação Administrativa e Comunicação Interna**

Em organizações de diferentes tipos, todos os processos e informações devem ser comunicados ao público interno, visando um contínuo fluxo de informações. A Comunicação Administrativa, segundo Kunsch (2003, p. 152) “é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Tem finalidade, portanto, de orientar, disciplinar e atualizar os fluxos de atividades administrativas.

É utilizada para informações instrumentais entre a organização e seus funcionários, como, por exemplo, a normas e procedimentos, manuais de conduta, informações trabalhistas etc. Está fundamentada, deste modo, a uma hierarquia estabelecida pelas normas e procedimentos da organização.

A Comunicação Administrativa se compõe de cinco elementos: um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação). (REDFIELD, 1980 apud KUNSCH, 2003, p. 153).

A Comunicação Administrativa não pode ser confundida com a Comunicação Interna. A primeira é fundamentada em princípios meros de informações, assim como citam os autores Tomasi e Medeiros (2007, p. 73) “é a forma de comunicação que compreende conteúdos relativos ao cotidiano administrativo”; já a segunda, pretende estabelecer laços entre empresas e funcionários, como analisa Nassar (2000, p. 75) “trata-se da comunicação que tem como base um processo profundo,

cotidiano e permanente de conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional”. Há, portanto, diferenças conceituais como veremos a seguir.

## 2.4. Comunicação Interna

Da necessidade de tornar os funcionários integrados com missão, visão, valores e processos da organização surgiu a comunicação interna, considerada hoje ferramenta essencial às organizações. Um dos conceitos mais exatos sobre a comunicação interna é o apresentado por Kunsch (2003, p.154), citando o Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia em 1985. Ela afirma que: “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seus conjuntos de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue de forma eficaz. (NASSAR, 2006, p. 73-74).

É por meio da Comunicação interna que se estabelece o relacionamento transparente e direto da direção da organização com seus colaboradores. Este relacionamento é necessário para o envolvimento do funcionário com as políticas da empresa, bem como o processo de motivação e engajamento, visto que, se o funcionário identifica-se com a organização em que trabalha e conscientiza-se como “peça-chave” do processo, o bom andamento de suas tarefas é garantido.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. A comunicação interna, nesse sentido, é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção. (RUGGIERO, 2002, p.61).

A organização deve levar em consideração, não apenas a mensagem e o meio de transmissão, como o universo cognitivo que cada ser humano carrega, ocasionando diferentes percepções sobre a mesma mensagem. Kunsch (2003, p. 72) ratifica a afirmação analisando que é necessário “levar em conta os aspectos relacionados, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”. Os profissionais de comunicação, envolvidos neste processo, estudam, portanto, não somente quais estratégias utilizar, mas também, como as utilizar, baseando-se no público interno da organização.

Os funcionários de uma empresa executam o que fora planejado, por isso, é fundamental envolvê-los neste processo. Torquato (2004, p. 4) entende a função da comunicação como “alavanca de mobilização” e que “aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização”. Andrade (1977, p.6) complementa Torquato:

Os funcionários de uma empresa não podem ser conquistados com tapinhas amistosos nas costas ou com jogos de camisa de futebol. Eles querem sentir-se como parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização. É a satisfação da necessidade de integração. (...) O homem não trabalha unicamente para ganhar o pão ou o seu salário. O medo de passar privações não serve como incentivo ao trabalho. (ANDRADE. 1977, p, 60).

Clemen (2005, p. 19) confirma os autores citados analisando que “salários e benefícios passam a serem vistos como simples direitos, mas não funcionam isoladamente como motivadores primários”. Podemos concluir, segundo os autores citados, que para haver maior integração, motivação e engajamento por parte dos funcionários, eles necessitam não somente de favoráveis condições de trabalho, mas sim, sentirem-se como parte da organização, como cidadãos corporativos.

A teoria de cidadãos corporativos, elaborada por Clemen (2005), parte do pressuposto que a organização é a sociedade, e que os que trabalham nela, são os cidadãos da sociedade, e, portanto, possuem direitos e deveres, como um cidadão comum. É importante ressaltar que, como em uma sociedade, há, nas organizações, pessoas com diferentes níveis hierárquicos, escolares, culturais e socioeconômicos.

Ninguém conhece as características da sociedade em que vive, melhor do que seus próprios cidadãos e, esta afirmativa é válida para a organização e seus cidadãos corporativos. O Plano de Comunicação Interna, para atingir sua eficácia, deve incluir e ser acessível a todos os segmentos de público da organização.

No livro “Como implantar uma área de Comunicação Interna”, o autor descreve como seria o *Código para a Cidadania Corporativa*, no qual menciona os deveres dos líderes para integração e engajamento dos cidadãos corporativos, baseados na cooperação e confiança.

O autor ainda elucida que a área de Comunicação Interna deve ser subordinada ao Departamento de Recursos Humanos, por se tratar de duas áreas que cuidam das pessoas da organização. Ambas têm visão estratégica sobre o cidadão corporativo, possibilitando assim, trabalhos em conjunto para contribuir com as condições favoráveis de trabalho e políticas de integração, motivação e engajamento. A otimização de recursos, agilidade e veracidade de informações também são garantidas nesta aliança.

Inicialmente, a área de Comunicação Interna deve:

visualizar de forma estratégica o negócio da empresa, o mercado onde está inserido e a realidade sociopolítica e econômica no país. Conhecer a cadeia de tomada de decisões, procedimentos e processos internos da empresa. (CLEMEN, 2005, p. 38-39).

Após esta primeira etapa de reconhecimento, averiguação e definição das políticas estratégicas, os objetivos do Plano de Comunicação Interno podem ser atingidos, entre outros, em:

- ✓ Criação de materiais audiovisuais, publicações e/ou circulares personalizados;
- ✓ Controle de Caixas de Sugestões;
- ✓ Coordenação de Campanhas Internas;
- ✓ Integração dos funcionários por meio de eventos internos ou externos, confraternizações, “aniversariantes do mês” etc.

A Comunicação Interna acelera a transmissão de informações e a valorização do cidadão corporativo. O diálogo com o funcionário deve ser horizontal e pautado em princípios transparentes, coesos e de credibilidade. Esta credibilidade é atingida somente se o discurso for condizente com a realidade do funcionário. Princípios de liderança e motivação são necessários para a validação da Comunicação entre empresa e funcionários.

## 2.5. Liderança e Motivação

Chiavenato (1999, p. 553) define a motivação como “o desejo de exercer níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”. Maximiano (2000, p. 347) confirma o autor ao afirmar que a “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado de espírito psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa” e conclui: “dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que esta pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

A liderança, para Chiavenato (1999, p. 626) é “um processo chave em todas as organizações (...), é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”. Segundo Drucker (2000, p. 143) a “exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança”. Ou, seja, a liderança existe apenas se houver seguidores a quem possa exercer tal influência.

A liderança é uma característica que pode ser desenvolvida no ser humano, como, por exemplo, por meio de treinamentos. A motivação refere-se aos desejos e necessidades que influenciam as decisões e comportamentos do indivíduo. Podemos afirmar, portanto, que a motivação é algo pessoal e interno, e a liderança é uma característica externa do indivíduo.

Liderar pessoas é, portanto, o ato de ativar a motivação pessoal e coletiva de cada indivíduo, visando integração e engajamento do funcionário com as metas da

empresa. O líder é capaz de influenciar pessoas e conduzi-las para conquistas que elas não alcançariam sozinhas. Os líderes de uma organização costumam exercer cargos de gerência e coordenação, e são responsáveis pela motivação de sua equipe em busca do objetivo final da empresa. Porém, é bastante comum em empresas, que encontremos líderes entre os subordinados, e este tem como função reunir as ideias, propostas e questionamentos de seu grupo e, repassar aos superiores.

A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Liderança, tal como motivação, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito a nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que atribuímos significado.

O ato de liderar está associado a estímulos que podem gerar a motivação nos funcionários, para a realização de metas e objetivos empresariais. Tanto a liderança, quanto a motivação, remete-nos às questões íntimas dos seres humanos. O entendimento das motivações de seguidores e a forma com que o líder exerce sua função são particulares a cada indivíduo, bem como a cada organização que pertence. A boa liderança motiva o máximo possível seus subordinados, oferecendo-lhes recompensas e a realização de objetivos em comum.

No âmbito organizacional, a fusão de líderes e funcionários motivados é uma das importantes chaves para o sucesso da empresa. Em empresas que adotam a qualidade como uma de suas principais características, esta integração é de suma importância para garantir que este sistema seja acoplado à realidade do próprio funcionário. No capítulo a seguir, analisaremos o histórico e as aplicações da qualidade, inseridas no contexto de gestão. As normas ISO e os requisitos ligados à comunicação interna nos darão o contexto para reflexão sobre as teorias apresentadas anteriormente.

### 3. O Sistema de Gestão da Qualidade

#### 3.1. Gestão da Qualidade

Segundo definição no Dicionário Michaelis, o substantivo qualidade refere-se à: *“Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza”*. Trata-se de um conceito conhecido por todos, no entanto, definido de distintas formas, devido à particularidade de percepção de diferentes indivíduos e suas relações de importância, expectativa e necessidade com determinados produtos e serviços.

Campos (1992, p.2) afirma que “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”. Essa particularidade em relação à conceituação de qualidade é confirmada por Lobos (1991, p. 16), ao mencionar que: “qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja”.

Para Azambuja (1996, p.54) a qualidade possui características, divididas nas seguintes classes:

- ✓ tecnológicas: propriedades mecânicas, elétricas, químicas, físicas etc;
- ✓ continuidade ao longo do tempo: confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade;
- ✓ contratuais: são aquelas formalizadas entre as partes envolvidas, como certificados de garantia;
- ✓ éticas: relacionadas com juízo de apreciação referente à condição humana;
- ✓ psicológicas: características subjetivas, que variam de pessoa a pessoa.

A qualidade, portanto, pode ser entendida como resultado positivo de um esforço, acompanhado desde seu projeto até uso ou execução, atendendo ou superando as iniciais expectativas e especificações.



Ao analisar a trajetória do conceito de qualidade, podemos verificar que as formas para alcançá-la foram bastante modificadas, acompanhando as evoluções dos modos de produção.

No fim da Idade Média, o artesanato fora considerado a primeira forma de produção industrial. O artesão era responsável por todas as etapas do processo produtivo, desde sua idealização a comercialização. O padrão de qualidade era elevado, em sua maioria, devido à especialização e dedicação do artesão, em contrapartida, sua produtividade era limitada. Segundo Rocha (2012, p. 23) para avaliar a qualidade era utilizada a técnica de inspeção a qual “era implementada segundo critérios especificados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de colaboradores”. O autor avalia a inspeção como “procedimento natural e corriqueiro”.

Em meados do século XVII, houve um grande avanço no mercado europeu, desenvolvendo a economia, aumentando assim, a necessidade de produção de manufaturas em larga escala. Com a produção em grande escala, a customização, portanto, foi substituída pela padronização.

A criação das máquinas a vapor por James Watt (1736-1819) possibilitou a mecanização e a aceleração do ritmo de trabalho. Essa revolução do modo de produção foi chamada de Revolução Industrial, um período conhecido por grandes avanços tecnológicos e produtivos para a época. As obras personificadas dos artesãos foram substituídas pela padronização das linhas de montagem. Foi necessário, então, o estabelecimento de um padrão de qualidade. Oliveira (2006, p. 4) analisa que “em função do crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspeção produto a produto, como na era anterior, e a técnica da amostragem passou a ser utilizada.”. Surge assim, a profissão de inspetor, responsável por fiscalizar a qualidade dos produtos.

Os modos de produção que surgiram ao longo da Revolução Industrial influenciaram a maneira como as indústrias relacionavam-se com o processo de produção e com a qualidade do produto. O Taylorismo, concepção de produção criada por Frederick Taylor (1856-1915) visava à fragmentação do trabalho industrial, ao definir atividades específicas a cada trabalhador na linha de produção. Isso contribuiu para o crescimento acelerado do processo de produção e a competição entre funcionários, premiados de acordo com sua produtividade. A

remuneração por tarefas e a ênfase na produtividade prejudicaram a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Henry Ford instituiu um novo modelo de produção na indústria automobilística, o Fordismo, em 1914, visando à produção em massa. Ford adotou o sistema de padronização de medidas para todas as peças, facilitando a montagem de automóveis. Os funcionários faziam apenas uma atividade, o que possibilitou o aumento da produtividade e, por conseguinte, o barateamento nos preços dos automóveis. Naquela época, a inspeção ainda era realizada, como forma de garantir a qualidade.

A moderna concepção de Gestão da Qualidade Total foi desenvolvida a partir dos anos 50, nos trabalhos de Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran e Wirston Eduards Deming. Em 1945, surgem nos EUA as primeiras associações de profissionais na área da qualidade, como a *Society of Quality Engineers* e a *American Society for Quality Control*. Armand V. Feigenbaum, paralelamente, analisa a qualidade de forma sistêmica nas organizações, dando origem ao *Total Quality Control* (Controle de Qualidade Total). Este controle influenciou a origem de padronizações de normas proposta pela International Organization for Standardization (ISO).

O Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, apresentou-se destruído, com uma significativa necessidade de reerguer-se. W. E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientist and Engineers para ministrar palestras sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O país inicia assim, sua revolução gerencial silenciosa pós-guerra, correndo paralelamente à revolução ocidental. Essa revolução foi responsável pela instituição dos princípios de qualidade na produção industrial japonesa, reconhecida até hoje por sua legitimidade.

As normas e vertentes da qualidade diferenciaram-se nos principais países do mundo. O Japão, recém-destruído da Segunda Guerra Mundial, enfatizou a formação ao homem, à organização do local de trabalho e a estabilidade no emprego, com alta preocupação com a qualidade, visando assim, maior grau de competitividade de seu produto no mercado mundial.

Os Estados Unidos, por sua vez, focaram no sistema de qualidade, garantindo que os produtos fossem rigorosamente fieis as especificidades estabelecidas. Tal abordagem denominava-se Garantia Total de Qualidade. A Europa enfatizou a relação entre clientes e fornecedores, pela certificação ISO. Tal escolha deve-se a necessidade de unificação do mercado comum europeu. Assim, assegurando a qualidade e padronização de processos, cria-se a série ISO 9000.

Não foi possível encontrar uma única vertente dominante a ser seguida pelo Brasil. As empresas automobilísticas, por exemplo, optaram pelo modelo norte-americano de qualidade. Já as siderúrgicas, o modelo competitivo japonês. As certificações ISO foram significativas nos anos 90, implantadas em empresas do setor eletroeletrônico, informática e serviços.

Atualmente, qualidade é conhecida por todas as empresas, dos mais diversos âmbitos. É possível notar programas de qualidade e de melhoria contínua em empresas que buscam não só melhoria em seus produtos, como a satisfação plena do cliente. Em relação ao histórico visto anteriormente, Rocha (2012, p. 32) menciona que “a principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes”. Para isto, as empresas que buscam a integração da qualidade em sua política adotam o Sistema de Gestão da Qualidade Total, que abrange todos os setores e garante que a qualidade seja um conceito enraizado em todos os processos organizacionais.

### 3.2. O sistema de Gestão da Qualidade Total

*“O Consumidor é a parte mais interessante da linha de produção” Deming*

Entende-se por Sistema de Gestão da Qualidade Total o modo de gestão de uma organização centrada na qualidade, visando sucesso ao longo prazo. Segundo Lobos (1991, p. 88), é “baseado na participação de todos os setores e empregados

da empresa no controle da Qualidade”, inclusive a sociedade, ou seja, a qualidade deve ser vista de modo estratégico e de responsabilidade de todos os trabalhadores envolvidos. Tem como princípios elementares, segundo Mello et. al (2009, p.11-16): foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; abordagem sistêmica para a gestão; melhoria contínua; abordagem factual e tomada de decisões e benefício mútuo nas relações com os fornecedores.

Para Feigenbaum (1994, p. 13), criador da Gestão da Qualidade Total:

O princípio subjacente na concepção global da qualidade, e sua diferença básica com relação a todos os conceitos, é que, para proporcionar eficiência verdadeira, o controle deve ser iniciado com uma identificação das exigências do consumidor com relação à qualidade e ser concluído somente no momento em que o produto se encontrar nas mãos de um cliente que fique satisfeito. O controle da qualidade total governa as atividades coordenadas de pessoas, máquinas e informações com o propósito de atingir esse objetivo.

O conceito de qualidade total é atingido, portanto, quando há a interação positiva entre as partes envolvidas no processo de criação e produção até o consumidor final.

De acordo com Cerqueira e Martins (1996), as organizações enfrentam dificuldades na variabilidade de seus processos, resultando em custos e índices de perdas elevados e com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos.

A gestão da qualidade envolve ações de planejamento, controle e de aprimoramento da qualidade, a partir de políticas e objetivos estabelecidos pela administração com a responsabilidade executiva sobre o sistema da qualidade. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuo dos produtos e processos envolvidos. (CERQUEIRA, MARTINS, 1996, p. 8).

Estas ferramentas de controle e aprimoramento podem ser alcançadas na implementação de um Sistema da Qualidade Total, que viabiliza a melhoria na gestão de todos os processos que englobam a criação, produção e comercialização de um determinado produto ou serviço.

Implantar o Sistema de Gestão da Qualidade Total é um processo considerado complexo por teóricos do assunto. Lobos (1991, p. 47) acredita que esta implantação é lenta, e requer mudança na cultura organizacional e grande mobilização dos envolvidos:

Uma coisa é saber da filosofia que sustenta o modelo e outra, operacionalizar a sua implantação. Isso exigirá implantar mudanças comportamentais nunca antes imaginadas por parte de todos os membros da organização, quebrar barreiras departamentais, separar atividades de rotina e de aperfeiçoamento, disseminar capacidade analítica nas menores células organizacionais e autocontrole nos indivíduos, popularizar o uso de estatísticas (...) uma revolução, enfim.

Para Campos (1992, p. 57), a padronização é de extrema importância para garantir a rotina estabelecida na gestão da qualidade total e em seu controle. Os objetivos da normatização, em diversos setores, segundo Rocha (2012, p 66) são:

- ✓ economia: proporcionar a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos;
- ✓ comunicação: proporcionar meios mais eficientes de troca de informações entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais;
- ✓ segurança: proteger a vida e a saúde;
- ✓ proteção do consumidor: promover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos bens e serviços;
- ✓ eliminação de barreiras técnicas e comerciais: evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre bens e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercâmbio comercial.

As normas da série ISO 9000 garantem esta padronização, sustentando o sistema de qualidade da organização.

### 3.3. Certificação ISO

#### 3.3.1. Histórico da ISO

Fundada em 1947, na cidade de Genebra, Suíça, a International Organization for Standardization (ISO) foi criada com o objetivo de promover o desenvolvimento da normatização, com o objetivo de padronizar internacionalmente os processos produtivos, viabilizando assim, a unificação de um mercado comum. Rocha (2012, p. 65) sintetiza o objetivo da criação da organização de “facilitar, em nível mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais”. Baseada em normas britânicas da BS 5750 e norte-americanas existentes sobre defesa militar.

Trata-se da maior organização do mundo em desenvolvimento de normas, que atuam em diversos campos, como o da agricultura, construção e engenharia mecânica etc.

Possui, atualmente, certificações nos âmbitos da qualidade, meio-ambiente, saúde e segurança, alimentação, responsabilidade social, automotivo, construção civil, entre outros. Hoje, a ISO está presente em cerca de 160 países. No Brasil, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ABNT.

A série de normas ISO 9000 refere-se a diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. A ISO 9001, responsável pela normatização dos requisitos da qualidade, passou por algumas alterações em sua versão, desde sua criação. Atualmente, a versão vigente da norma é a NBR ISO 9001:2008.

### **3.3.2. Objetivos**

Os objetivos da NBR ISO 9001 visam, principalmente, a satisfação do cliente. A implementação de seus padrões de qualidade garantem não somente uma melhoria na satisfação de seus clientes, como na motivação dos colaboradores e de todos os envolvidos no processo. Dentre outros, podemos destacar os objetivos da ISO 9001:

- ✓ penetrar em novos mercados, ou manutenção dos existentes;
- ✓ aumentar a confiança interna e externa, nos métodos de trabalho;
- ✓ reorganizar a empresa;
- ✓ aumentar a motivação dos colaboradores;
- ✓ aumentar o controle dos custos de não qualidade e sua diminuição;
- ✓ aumentar a satisfação dos clientes;

- ✓ obter reconhecimento quase mundial;
- ✓ integrar a lista de empresas líderes do mercado mundial

### 3.4. NBR ISO 9001:2008

#### 3.4.1. Etapas e Processos de Implementação

A implementação do Sistema de Qualidade é realizada por meio de etapas e processos, que garantem a eficácia de sua ação. As etapas devem ser aplicadas a todos os tipos de organização, desde as mais simples até as mais complexas. O cumprimento das etapas propostas é imprescindível para que a certificação seja concedida. Inicialmente, é necessário que haja uma análise crítica da documentação existente na empresa, visando reconhecimento da situação atual. Essa análise irá permear a elaboração e apresentação do cronograma de Implantação da ISO 9001. Trata-se de um cronograma personalizado e adequado à realidade encontrada.

Após a análise situacional, deve-se estruturar a equipe de trabalho que participará dos processos de implementação. Nesta etapa, são analisados quais colaboradores possuem formação profissional e características pessoais que os qualifiquem a participar da equipe responsável pela qualidade. A partir dessa estrutura, o Sistema de Gestão da Qualidade é planejado e desenvolvido pelo grupo de funcionários e, na maioria dos casos, por um consultor externo.

Uma das etapas de implementação é a capacitação de colaboradores internos, como funcionários, diretoria e gerência, por meio de treinamentos e palestras. Eles devem estar alinhados à proposta geral da empresa, para que o processo transcorra conforme planejado.

Ao definir as diretrizes da qualidade, escolha da equipe responsável e capacitação de funcionários, a estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade está pronta e efetiva-se sua implantação. É necessária a realização de auditorias internas, pelos profissionais capacitados anteriormente, para acompanhar a evolução do processo, bem como a aplicação de ações corretivas e preventivas, visando a manutenção do sistema. É escolhido o organismo de certificação credenciado, e então, a empresa está pronta para sua auditoria externa de certificação da ISO 9001.

Esse processo ocorre, em média, de oito a onze meses. Variam pela necessidade da empresa em obter a certificação, investimento financeiro, qualificação dos profissionais envolvidos, condição atual da organização, complexidade de processos, estruturação, número de funcionários etc.

Observando a cadeia de processos, é possível perceber a importância de um agente comunicador interno, responsável pelos processos de esclarecimento, motivação e engajamento dos colaboradores internos.

As auditorias são responsáveis pela análise e manutenção do sistema de gestão da qualidade, como veremos a seguir.

### **3.4.2. Auditorias Internas e Externas**

Auditoria em Gestão da Qualidade é um processo pelo qual as empresas avaliam os processos, visando à certificação ou, caso já possua, sua manutenção.

Basicamente, pode-se dividir a atividade de auditoria em verificação da conformidade da documentação da organização à norma (auditoria de adequação) e verificação, por meio de evidência objetiva, da efetiva implementação dos procedimentos que compõe o sistema de qualidade de uma empresa (auditoria de conformidade). As auditorias ainda são classificadas em auditorias de primeira parte (interna), auditoria de segunda parte (cliente-fornecedor) e auditorias de terceira parte (sem relação comercial, feita por um organismo independente). (ROCHA, 2012, p. 71).

Uma das etapas para implementação, vista anteriormente, é a de capacitação profissional de colaboradores para realização destas auditorias. É o caso de auditoria interna. Já a etapa de certificação é realizada por meio de um organismo de certificação, em uma auditoria externa.

### **3.4.3. Certificação e Itens abordados**



Como visto anteriormente, a certificação é o processo que assegura a veracidade do sistema ISO. Na visão de Rocha (2012, p. 69) a certificação é:

Um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente, sem relação comercial, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto ou processo está em conformidade com os requisitos especificados.

O organismo independente citado acima é de escolha da própria empresa, dentre as certificadoras credenciadas pela ISO. A certificação tem validade de três anos e, após este período, são realizadas auditorias de recertificação.

A ISO 9001 possui elementos próprios e divididos em subitens, que são avaliados minuciosamente no ato da certificação. São eles:

Introdução;

1. Objetivo;

2. Referência Normativa;

3. Termos e Definições;

4. Sistema de Gestão da Qualidade;

5. Responsabilidade da Direção;

6. Gestão de Recursos;

7. Realização do Produto;

8. Medição, Análise e Melhoria.

O item nomeado “Responsabilidade da Direção” indica as obrigações da alta direção em relação ao sistema de gestão da qualidade, bem como “seu comprometimento, foco no cliente, planejamento e comunicação interna” (OLIVEIRA, 2006, p. 69). O autor explica que é requerido que a diretoria:

Forneça evidências de seu comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do SGQ; assegure que os requisitos do cliente sejam determinados e cumpridos; estabeleça a política

da qualidade e garanta que essa política forneça uma estrutura para definir e analisar criticamente os objetivos da qualidade; estabeleça os objetivos da qualidade nas funções e níveis pertinentes da organização e assegure que tais objetivos sejam mensuráveis e estejam de acordo com a política da qualidade; assegure que seja realizado o planejamento das atividades para o SGQ; assegure que sejam definidas e comunicadas as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações; designe um representante da direção; assegure que sejam estabelecidos, na organização, processos apropriados de comunicação interna; conduza análises críticas periódicas do SGQ e demonstre que são tomadas decisões e ações relacionadas a atividades de melhoria do SGQ, dos processos e dos produtos da organização com base nessas análises. (OLIVEIRA, 2006, p. 69).

Assim, a diretoria assume papel estratégico no direcionamento interno do sistema de gestão da qualidade e o relacionamento que os colaboradores terão com tal aspecto, motivando-os e conscientizando-os da seriedade do processo. Veremos detalhadamente a seguir, os deveres da alta diretoria em relação à Comunicação Interna.

### 3.5. O item “5.5.3: Comunicação Interna”

A norma ISO 9001:2008 requer que a alta direção assegure que sejam estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Em outras palavras, a alta direção deve estruturar e promover ações de comunicação que informem, conscientizem e motivem os colaboradores em relação ao sistema de qualidade aderido. É de extrema importância, como já vimos anteriormente, que os funcionários sintam-se parte desta ação, para que haja o engajamento necessário à manutenção do sistema. As ações de Comunicação Interna devem condizer não só com política da empresa, mas também com o que foi proposto nas políticas do sistema de gestão da qualidade.

Lobos (1991, p. 75) sugere como formas de estruturação da Comunicação Interna, ações “(...) em áreas de trabalho (mini palestras), reuniões informativas e outras reuniões de equipe, quadros de aviso, jornais e revistas internos, correio eletrônico, programas de sugestões e pesquisas com empregados”.

É necessário que haja na estruturação do organograma da empresa, no desenvolvimento do Manual da Qualidade, o apontamento do responsável pela Comunicação Interna. Discutiremos a seguir, como um profissional qualificado fará a diferença no processo comunicacional estratégico.

#### 4. O Relações Públicas e a Comunicação Interna na Gestão da Qualidade

Os conceitos de organização, comunicação e qualidade darão base para este capítulo. Ao estudarmos a Teoria Geral dos Sistemas, percebemos as organizações como sistemas vivos e abertos, ou seja, são estruturas que recebem constantes informações do meio ambiente e precisam interagir com elas. A comunicação apresenta-se como elo entre a organização e seus diversos públicos de interação. Como objeto de estudo, aprofundaremos, como dito anteriormente, na Comunicação Interna (p. 2 deste trabalho). Utilizaremos o profissional de Relações Públicas como gestor do processo comunicacional.

A respeito do profissional de Relações Públicas, Andrade (2001, p. 29) diz que “há tantas definições e conceitos sobre Relações Públicas quanto há estudiosos, professores, profissionais, e admiradores dessa atividade”. Isso ocorre, pois, segundo Simões (1979), Relações Públicas é um termo polissêmico:

Quando desejam referir-se ao processo de relacionamento da organização com os seus vários públicos, dizem "as Relações Públicas". Para designar o profissional que assessoria ao poder decisório da empresa, quanto ao andamento do processo, dizem "o Relações Públicas". A profissão também se chama "Relações Públicas". Enfim, é um termo para designar muitos objetos, dificultando sobretudo a comunicação daqueles envolvidos no assunto, tanto os antigos como os iniciantes.

Para a Associação Brasileira de Relações Públicas, a profissão é entendida como:

o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. (ABRP, 1955, p.1).

Veremos a seguir, como o Relações Públicas age de forma estratégica em empresas da qualidade, viabilizando o processo comunicacional interno de maneira eficaz.

#### 4.1. O Relações Públicas como gestor da Comunicação Organizacional

Conforme estudado no primeiro capítulo, compreendemos a comunicação organizacional como a comunicação que ocorre em todas as vias de uma organização, abrangendo os mais diversos públicos nela envolvidos. Seus objetivos são: “Conscientizar a opinião pública; fortalecer a credibilidade; obter noticiário favorável; ser fonte natural de noticiário; obter reconhecimento positivo e boa vontade; abrir e manter canais de comunicação; obter bons negócios; motivar funcionários; motivar futuros funcionários e, favorecer a imagem pessoal da diretoria e gerência”. (Cahen 1990).

Entendemos que o profissional de Relações Públicas é o mais adequado para gerir o processo de comunicação organizacional, devido sua aptidão pessoal e técnica para tal. Para Ianhez (1997, p. 155), o profissional “apoia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público”. O autor complementa afirmando que “as técnicas de relações públicas e os que detêm o conhecimento delas, ainda que recebam outros nomes, farão a diferença entre o fracasso e o sucesso das organizações (...)” (p. 162).

Andrade (2001, p. 166) opina que, além da formação universitária, o Relações Públicas deve possuir qualidades pessoais que auxiliem o relacionamento interpessoal e a efetivação eficaz de seu ofício nas organizações. São elas:

Liderança, coragem moral, honestidade intelectual, interesse humano, inteligência brilhante, gosto pelo estudo, cordialidade, inspirar confiança, estabilidade emocional, espírito criador, vivacidade de espírito, bom senso, maturidade intelectual, habilidade no dirigir e boa cultura geral.

O Relações Públicas possui competências e habilidades - pessoais, como vimos a cima e intelectuais, para atuar e desenvolver todas as vertentes da

comunicação organizacional: institucional, mercadológica, administrativa e interna. Na visão de Ferrari (2009, p. 245), “as relações públicas têm um papel fundamental na condução de diretrizes e políticas de comunicação para atuar nos relacionamentos com públicos estratégicos”. Entre os objetivos estão:

(...) estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, vínculos, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, com pessoas, organizações, públicas e privadas, públicos e a sociedade, com vista a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes envolvidas. (FERRARI, 2009, p.246).

É de responsabilidade das Relações Públicas, portanto, a construção de relacionamentos com todos públicos que interagem com uma determinada organização, impulsionando benefícios a todos os envolvidos no processo de interação.

Andrade (2001, p. 91-100) sintetizou o processo de Relações Públicas em seis fases, visando à criação de pontos de referências para o planejamento de projetos na área. Os processos foram divididos em:

- ✓ 1ª fase: determinação do grupo e sua identificação como público. Na fase inicial, faz-se necessário estudo sobre o público a ser atingido, respeitando a diversidade socioeconômica e cultural e sua influência em relação à organização em questão;
- ✓ 2ª fase: apreciação do comportamento do público. Após o mapeamento, é preciso avaliar a percepção que o público possui da organização. O autor menciona que pesquisas de opinião são instrumentos importantes para o levantamento de impressões e sentimentos indispensáveis para essa análise;
- ✓ 3ª fase: levantamento das condições internas. Nesta fase, é imprescindível o planejamento das ações baseadas em uma análise interna da organização. Essa análise, fundamentada nas fases anteriores, deve levar a organização a responder as seguintes perguntas:

1) Por quê? Isto é, saber qual é a finalidade da organização, bem como quais as razões de sua fundação e funcionamento; 2) Que? Saber a natureza e a espécie de atividades da organização. 3) Quem? Quem é o

pessoal que executa as atividades. É qualificado e em quantidade suficiente para a exata atribuição de serviços? 4) Como? Quais os processos de trabalho, bem como o aparelhamento da organização? 5) Onde? Os locais de trabalho são de fácil acesso? Quais os meios de condução? 6) Quando? Qual a época e tempo de duração dos serviços? Foram fixados tendo em vista o interesse dos públicos? (ANDRADE, 2001, p. 95).

- ✓ 4ª fase: revisão e ajustamento da política administrativa. Ao responder as questões da fase anterior, o Relações Públicas torna-se capaz de elaborar perfil completo da organização, analisando os pontos positivos e negativos, propor melhorias e ajustes necessários, além de traçar as estratégias para atingir o objetivo proposto inicialmente. O autor analisa que o profissional deve ter o apoio da alta administração, pois “só nesse escalão é que se torna possível a sua intervenção na política administrativa de uma organização” (p. 95).
- ✓ 5ª fase: programa de informações. Para Andrade (2001), é nesta fase que se apresenta a função inerente a Relações Públicas: a comunicação. São escolhidos conteúdos, veículos e formas de comunicação e aplicados conforme estratégias construídas por meio de resultados obtidos nas fases anteriores.
- ✓ 6ª fase: controle e avaliação dos resultados. Por fim, a última fase consiste em análise e mensuração de resultados do processo comunicacional. É nesta fase que o Relações Públicas avalia os prós e contras, as consequências e a repercussão de suas ações, podendo realizar mudanças ou ajustes, caso necessário.

Vale ressaltar que Andrade (2001, p. 90) apresenta as fases estruturadas em uma disposição lógica, todavia, algumas etapas poderão apresentar-se simultaneamente, ou em ordens alteradas, dependendo da necessidade e estrutura da organização. O autor conclui que “de qualquer modo, a sequência apresentada reflete a importância e a íntima correlação que todas essas fases têm no seu decurso”.

Esse modelo de estruturação em etapas do processo de Relações Públicas pode ser aplicado em qualquer contexto desse profissional. É possível inferir que a aplicação do plano de comunicação em fases auxilia o Relações Públicas no processo comunicacional em sua totalidade, contribuindo para formação e/ou manutenção de suas ações nas organizações. Ações que representarão,

consequentemente, a imagem da empresa perante os públicos atingidos. Deste modo, concluímos que “o processo de comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações”. (GRUNING et. al, 2009, p. 70).

O conceito de organização nos remete a indivíduos que trabalham unidos por objetivos específicos e claramente definidos. Porém, dentro de uma empresa, sabemos que é impossível homogeneizar o público interno em sua totalidade, mesmo que princípios como a ordem e disciplina sejam impostos. Baldissera (2010, p. 63) afirma que:

Apesar de a organização se exercer como disciplinar sobre os sujeitos, estabelecendo objetivos e formas de ação organizacionais, não significa que consiga anular e/ou eliminar os objetivos portados por cada sujeito que se associou a outros em organização.

Lussier (2008, apud Marchiori 2010, p. 140) complementa refletindo que uma “organização emprega a pessoa como um todo e não somente suas habilidades de trabalho”. Há especificidades únicas e particulares nos seres humanos, e é nisto que o Relações Públicas deve se basear ao planejar e desenvolver cada ação de Comunicação Interna. Para que seu trabalho seja realmente efetivo, ele deve apresentar olhar crítico e humano, lembrando o conceito de Clemen (2005) que os colaboradores são cidadãos corporativos e, portanto, com direitos, deveres, necessidades, costumes e valores próprios.

É necessário complementar a reflexão acima com o fato de que o ser humano é, por natureza, um ser social dotado do desejo de pertencimento. Zanetti (2006, p. 45) exemplifica a afirmação mencionando a necessidade que os indivíduos possuem de participação em “clubes, associações, times de futebol, partidos políticos e até de gangues”. Essa necessidade de pertencimento é também levada à realidade organizacional:

Funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão construindo algo grandioso. A comunicação poderá trabalhar bem estes valores, ajudando a estimular seus colaboradores, aumentando o sentimento corporativo e o “vestir a camisa” da empresa. Quando a



comunicação é bem feita, reforça o senso de pertinência. (ZANETTI, 2006, p. 45).

Na Gestão da Qualidade, a preocupação com os funcionários não deve ser diferente. Veremos a seguir, a real necessidade do colaborador em aflorar os sentimentos de valorização, pertencimento e engajamento, em empresas certificadas ISO 9001 e a diferença que um profissional qualificado e humanizado pode realizar na atuação neste segmento.

#### 4.2. As estratégias de Relações Públicas para Comunicação Interna em empresas em gestão da qualidade

Empresas que valorizam a qualidade e a inserem ao seu modo de gestão são empresas que se preocupam com tal conceito não somente em seus produtos e/ou serviços, mas em todo o processo produtivo, desde o planejamento, produção, execução até a satisfação plena do cliente. Conforme mencionado no segundo capítulo, Lobos (1991, p. 88) ratifica a ideia da gestão da qualidade “baseada na participação de todos os setores e empregados da empresa no controle da Qualidade”.

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser implementado por meio da norma ISO 9001, conforme etapas e processos especificados no capítulo anterior. A certificação da qualidade parte da alta diretoria, porém, envolve todo o público interno, que necessita estar alinhado as políticas impostas para o sucesso da implementação e manutenção do sistema de qualidade.

A imprescindibilidade da participação efetiva dos funcionários deve-se ao fato de que eles, segundo Pereira (1997, p. 85):

representam o maior trunfo para que uma empresa possa se desenvolver e cumprir sua missão. A esse público deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas.

Em empresas da gestão da qualidade, portanto, a instituição do conceito de qualidade deve ser baseada não só na missão da organização, como na característica pessoal de cada funcionário, de seu trabalho e da relação empregado-empregador. Como afirma o autor, é por meio do funcionário que a empresa alcançará a qualidade em todos os processos. Bueno (2005, p. 32) ratifica o papel estratégico do funcionário ao afirmar que:

Os públicos internos constituem (ou deveriam constituir), sob a perspectiva de uma gestão moderna, os públicos mais importantes de uma organização. Os funcionários (eufemística, demagógica e ideologicamente denominados colaboradores) são os parceiros fundamentais nos negócios (sejam lucrativos ou não) e sem eles as organizações não sobrevivem.

A maneira eficaz de comunicação é ajustar a linguagem, o canal e o conteúdo a cada público que deseja atingir. Berlo (1999, p. 136) acredita que a troca de papéis para melhor entendimento do outro, levam a maior interação no processo comunicacional. O objetivo dessa interação, para o autor, “é a fusão da pessoa e do outro, a total capacidade de antecipar, de predizer e comportar-se de acordo com as necessidades conjuntas da pessoa e do outro”. Zanetti (2006, p. 46) complementa afirmando necessário “aprender a pensar com a cabeça do outro”, ou seja, compreender o universo do colaborador, para que a mensagem que deseja transmitir seja a mais adequada e compreensível possível. O autor complementa a reflexão sobre o assunto:

Perceba o que elas pensam e principalmente o que sentem a respeito dos assuntos relativos à empresa. A partir dessas observações elabore a comunicação. (...) A boa comunicação passa pela sutileza, emoção e simplicidade. (ZANETTI, 2006, p. 46-47).

As organizações que passam pelo processo de certificação encontram-se, paralelamente, em um processo de mudança e reestruturação. O que ocorre, na maioria das vezes, é a reorganização da empresa em sua totalidade e os funcionários são, inevitavelmente, atingidos nesse processo. Torna-se essencial,

portanto, a Comunicação Interna eficaz para mantê-los cientes sobre todo o sistema e alinhados à política da empresa. Reis (2004, p. 54) relaciona o processo de mudança com o de comunicação, de maneira pontual, esclarecendo a relação mútua existente entre ambos:

O processo de mudança é o locus da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro. É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança, tendo este o mesmo efeito sobre ela. É a dinâmica de articulação constitutiva mútua na prática comunicativa com o processo de mudança que expressa as reais intenções, possibilidades e limitações de realização de mudança. (REIS, 2004, p. 52).

Scroferneker (2009, p. 201) compara os objetivos da Comunicação Interna eficaz em empresas ISO 9001 com os da teoria da variabilidade, de Deming (1990) a qual permite a “compreensão das diferenças entre as pessoas, da interação entre elas e o sistema onde trabalham e aprendem”. Segundo o autor, os objetivos comuns levam:

- ✓ à criação de um ambiente de ganha-ganha;
- ✓ a processos e resultados, e não somente a resultados;
- ✓ à busca do equilíbrio entre motivação intrínseca, isto é, desejo individual de fazer algo somente pelo prazer de fazê-lo, e a motivação extrínseca, que significa fazer algo a fim de receber alguma recompensa ou de evitar punições;
- ✓ à cooperação, e não à competição.

É comum, entretanto, encontrarmos empresas em que a Comunicação Interna é vista e executada como comunicação administrativa. Conforme estudada no capítulo inicial, na comunicação administrativa há predominância da figura do emissor, possuindo a função somente informativa, unilateral, sem abertura para diálogos ou outras finalidades próprias da Comunicação Interna estratégica. Organizações que aderem um programa de qualidade em seu modelo de gestão necessitam mais do que informar seus funcionários, conforme atribuído ao item 5.5.3 da ISO 9001 (p. 29), devem torná-los parte do sistema, aflorando sentimentos de engajamento, motivação e pertencimento, conforme as reflexões mencionadas anteriormente. Para Scroferneker (2009, p. 209), essa diferenciação:

pressupõe novas atitudes e novos posicionamentos, sobretudo dos gestores, de ouvir e querer escutar, de olhar e querer ver, de falar e deixar falar e, principalmente, de promover ações que evidenciem e materializem o reconhecimento e o respeito pela participação e interação efetivas, e não somente festivas.

O autor complementa afirmando a importância do alinhamento do discurso das organizações com suas ações e práticas. Se houve opção por políticas de qualidade, que estas comecem na relação com seus funcionários, para que eles sintam-se motivados a colaborar com o sistema, viabilizando assim, todo o processo de implementação e aperfeiçoamento contínuo da qualidade. Pereira (1997, p. 86) reforça a necessidade de valorização do funcionário e o processo de Comunicação Interna eficaz, ao afirmar que:

Embora o conceito dessa importância das relações com os empregados não seja novo na cabeça dos empresários, a prática muitas vezes está longe de responder com adequação e agilidade às suas necessidades, prejudicando a qualidade da empresa, de seus produtos e serviços. É muito difícil tornar uma empresa eficiente e competitiva com uma comunicação interna precária.

Compartilhando o pensamento de Pereira, Inhaez (1997, p. 155) resume as reflexões acima: “As pessoas é que fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização”.

A área de Comunicação Interna, aos cuidados de um profissional de Relações Públicas, torna-se estratégica nas organizações, devendo ser considerada um dos principais fatores para a efetivação do envolvimento dos funcionários com a qualidade. O processo de mudança e reorganização estrutural que a implementação da ISO 9001 ocasiona nas empresas exige sustentação estratégica, conduzida por um profissional de Comunicação Interna. Vale ressaltar a relevância do alinhamento das áreas de Comunicação Interna e Recursos Humanos, para que ambas complementem o trabalho entre si, favorecendo os funcionários e, conseqüentemente, a organização como um todo.

A certificação da norma ISO 9001 exige constante treinamento dos colaboradores, da gerência a mão de obra. Na visão de Oliveira (2006, p. 18), a realização de treinamentos na gestão da qualidade “envolve modificações no comportamento dos trabalhadores de diversas ordens por meio da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e de conceitos e modificação de atitudes”, tornando-os essenciais para a manutenção do sistema. O departamento de Recursos Humanos, responsável pela gestão de treinamentos, conta com a Comunicação Interna para a informação, viabilização e conscientização da necessidade de tal prática.

Dessa forma, conforme apresentado até o presente momento, a efetiva participação do Relações Públicas como comunicador interno em prol do sistema de gestão da qualidade apresenta-se em toda a relação entre organização e colaborar, desde a comunicação administrativa, que objetiva a informação pura e direta, a realização de treinamentos e conscientização do sistema de qualidade em geral, a gestão das mudanças realizadas com a reestruturação organizacional, até em políticas de engajamento e motivação. A seguir, levantaremos essas ações na prática, exemplificadas em ações realizadas na empresa Viena Gráfica & Editora, certificada ISO 9001, 14001 (meio ambiente). Esta exemplificação contribuirá para a sugestão de um modelo de Comunicação Interna, proposto ao final deste capítulo.

### 4.3. Sugestão de um Modelo de Comunicação Interna para empresas na Gestão da Qualidade

#### 4.3.1. Case: Viena Gráfica & Editora

As informações a seguir, foram retiradas do *Manual do Sistema de Gestão Integrado*, cedido pela coordenadora do Sistema de Gestão Integrado, Graciele Alves de Mira.

Viena Gráfica & Editora é uma empresa de médio porte, com sede localizada na cidade de Santa Cruz do Rio Pardo, interior de São Paulo. A empresa possui certificação ISO 9001 desde 2009, e ISO 14001 há um ano. A missão, visão,

valores, política integrada, macrofluxo de processos e organograma, conforme constam no Manual, são:

Missão Viena:

*Prover soluções em materiais didáticos para os cursos profissionalizantes e de idiomas, oferecer serviços gráficos editoriais e brindes, atendendo às expectativas do mercado e proporcionando a geração de resultados.*

Visão Viena:

*Ser uma referência nacional na criação e fornecimento de "Materiais Didáticos" que proporcionem a melhoria da qualificação profissional, e posicionar-se como uma excelente alternativa no atendimento do mercado gráfico editorial e de brindes.*

Valores Viena:

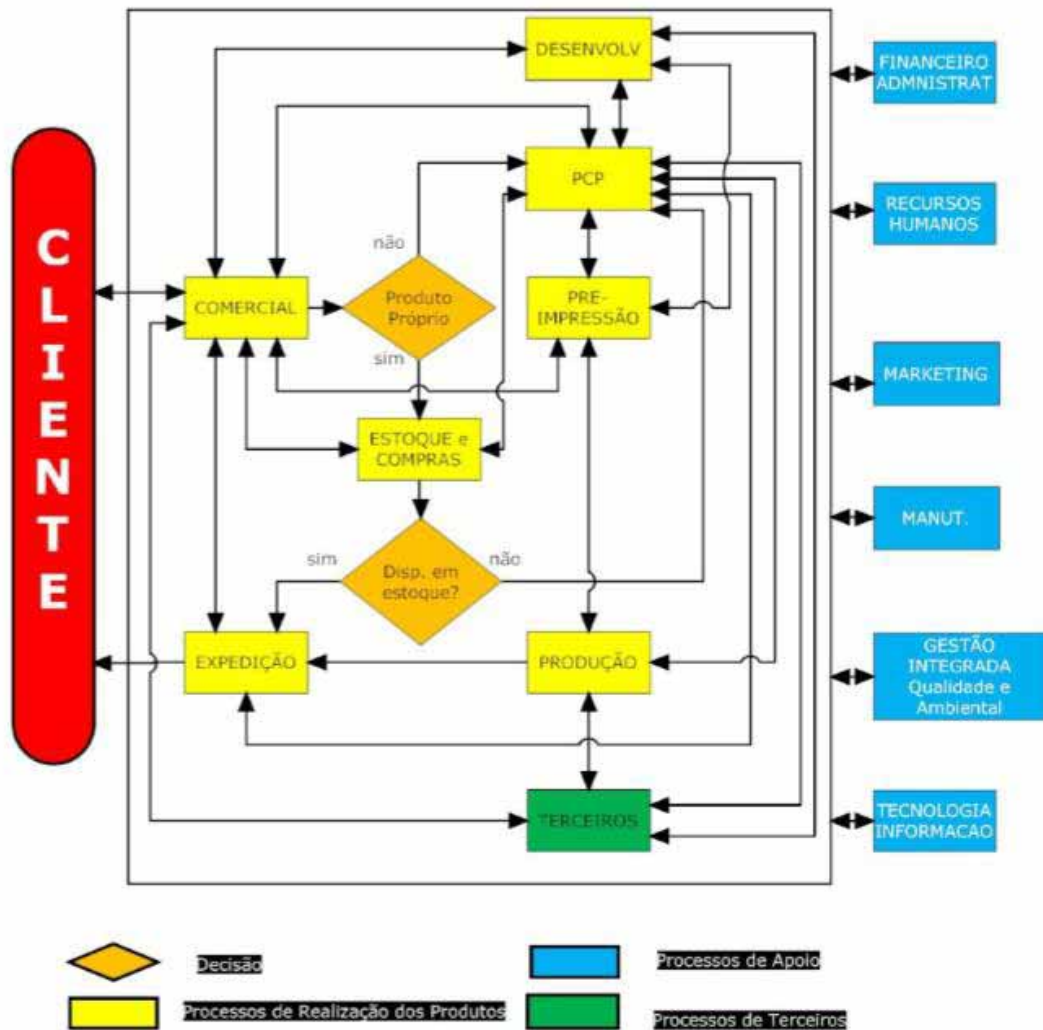
*Cliente – satisfeito; Segurança total - no ambiente de trabalho; Pessoas - comprometidas e realizadas; Qualidade - em tudo que faz; Ética - transparência e profissionalismo; Meio ambiente – sustentabilidade e prevenção da poluição; Crescimento e Rentabilidade.*

Política Integrada:

*A Viena Gráfica & Editora, atuante na publicação e produção de obras editoriais e brindes, atendendo o mercado brasileiro, busca satisfazer as necessidades dos seus clientes internos e externos, praticando qualidade em tudo que faz, melhorando continuamente seus processos, buscando a sustentabilidade e prevenção da poluição em conformidade com a legislação aplicável.*

Macrofluxo dos Processos:

MACROFLUXO DOS PROCESSOS VIENA - Rev. 02 de 01/07/2010



Rev.01 - Criação do Processo de Pré-Impressão

Rev.02 - Adequação do processo de gestão da qualidade para gestão Integrada

Ilustração 01: Macrofluxo de Processos. Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado Gráfica & Editora Viena.

Organograma:

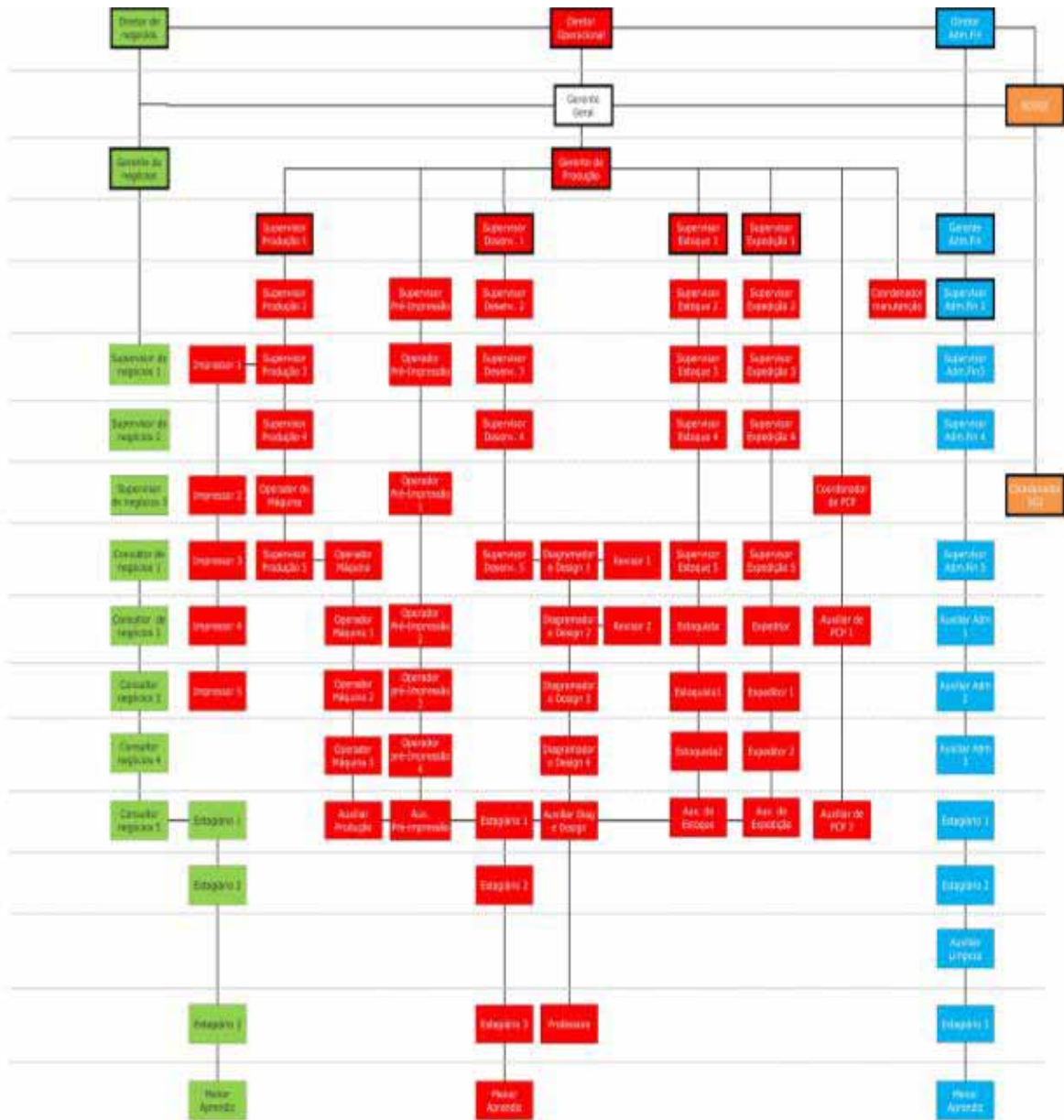


Ilustração 02: Organograma. Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado Gráfica & Editora Viena.

As informações sobre os processos em Comunicação Interna estão presentes em dois procedimentos explicitados no Manual. Procedimento para Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno e Procedimento para Competência, Treinamento, Conscientização e Comunicação.

As Pesquisas de Satisfação do Cliente Interno são aplicadas anualmente, por meio eletrônico ou em fichas manuais. É de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, a geração de um estudo sobre os resultados e apresentá-lo a



diretoria, que tomará posteriores providências juntamente ao departamento da qualidade.

Os procedimentos para competência, treinamento e conscientização também são definidos de maneira clara e íntegra. Consideremos agora, as informações contidas no Manual sobre o item Comunicação:

## 5. COMUNICAÇÃO

5.1. Toda sistemática do Sistema de Gestão integrado VIENA, está disponível no site do SGI, para pessoas cadastradas e autorizadas, sendo compartilhado entre todos os níveis e funções da organização.

5.1.1. Todo colaborador deve estar cadastrado para acesso ao site do SGI.

5.1.2. A Viena Gráfica & Editora também utiliza outras formas de Comunicação Interna, como: reuniões com gestores dos processos, reuniões internas com os colaboradores, e-mail, sistemas de mensagens de msn e ramais de telefone, facebook e twitter informe interno destinado aos colaboradores e murais de comunicação sobre o SGI.

5.2. O recebimento e tratamento de comunicações pertinentes, oriundas de partes interessadas externas, devem ser registradas, monitoradas e tratadas, através da FRSGI17.

5.3. A Viena não fará divulgação dos seus aspectos ambientais significativos externamente, porém divulga a Política Integrada, Objetivos da Qualidade e Ambientais, Valores Viena, Missão e Visão na recepção e nos murais da organização.

5.3.1. A divulgação dos itens acima enunciados é feita também através dos websites que a empresa mantém de forma pública na internet.

É possível observar, após a interpretação dos itens acima, que a empresa disponibiliza aos funcionários todos os dados de seu Sistema de Gestão da Qualidade, facilitando assim, a adesão, o conhecimento e a interação do colaborador com a gestão de sua empresa. Verificamos também, a prática de

reuniões internas, como forma de disseminação de conteúdo, troca de ideias e informações. Utilizam-se como instrumentos de Comunicação Interna e-mails, informativos e murais de aviso. Vale considerar que a Viena Gráfica & Editora preocupa-se com a disseminação de suas políticas de qualidade, missão, visão e valores deixando-as escritas em locais de fácil acesso aos colaboradores.

Não cabe a este trabalho questionar a efetividade das ações comunicacionais da empresa em questão. Usaremos essas ações apenas como exemplos de como ocorrem em empresas de qualidade.

Os instrumentos descritos e utilizados pela Viena Gráfica & Editora são comuns às empresas que aderem o sistema de gestão da qualidade e, por isso, imprescindíveis para sua manutenção. É por meio deles que a empresa mantém seus funcionários informados, motivados e interessados no modelo vigente de gestão.

A seguir, discorreremos sobre como as ações descritas acima, aliadas a outras possibilidades, contribuem para a eficácia da Comunicação Interna, elaborados em um modelo suposto de gestão do tema abordado.

#### **4.3.2. Sugestão do Modelo de Comunicação Interna**

O modelo proposto a seguir é somente uma sugestão de como seria a efetivação de um departamento de Comunicação Interna, baseado nos estudos e reflexões originadas neste trabalho. Vale ressaltar que se trata apenas de uma proposta, cada empresa deve adequá-la à sua visão, missão, valores e políticas de qualidade.

Utilizaremos como base, o processo de Relações Públicas sintetizado por Andrade (2001), empregando as seis fases divididas pelo autor (p. 33-34). As informações obtidas sobre a Viena Gráfica & Editora também serão aproveitadas para direcionar nossa proposta.

Iniciaremos, portanto, com a primeira fase, estabelecida por Andrade (2001), que nos solicita a identificar o público que almejamos atingir. Como o plano é para

Comunicação Interna, nosso estudo deve basear-se nos funcionários da organização. É necessário que seja realizado um levantamento do organograma da empresa, retirando assim, informações sobre os níveis hierárquicos existentes, os cargos e as exigências – nível de escolaridade e grau de conhecimento específico que cada função exige.

A próxima etapa pede para que levantemos as impressões que a organização causa em nosso público. Averiguaremos então, por meio de pesquisas de satisfação de clima interno, como as realizadas pela empresa Viena, ou a implantação de programas de incentivo ao diálogo como caixas de sugestão, reuniões administrativas etc, para obtermos respostas claras sobre a imagem e reputação da organização por seus funcionários. Faz-se necessário avaliar também, o grau de entendimento dos funcionários em relação à qualidade e sua implementação. Isso nos atentarà para os pontos fracos e fortes da relação organização/colaborador, imprescindível para o direcionamento de nossos projetos de Comunicação Interna.

A terceira fase pede que façamos uma pesquisa sobre a estrutura interna que a organização disponibiliza a seu público. Pesquisariamos, portanto, a infraestrutura interna, as condições de trabalho, as políticas de incentivo e benefícios, cargos e salários, o fluxo de informações sobre qualidade e certificações, a fim de encontrar fundamento para as respostas positivas ou negativas das questões analisadas na fase anterior.

A fase quatro do processo nos sugere a revisão e ajustamento da política administrativa, ou seja, atuar na melhoria do cenário interno, baseado na pesquisa dos processos anteriores. O Relações Públicas terá como base, a pesquisa sobre os funcionários e sobre o clima organizacional e as condições internas que a empresa oferece para elaborar um perfil completo da organização. Cabe ao profissional aconselhá-la sobre as mudanças e retificações necessárias em suas políticas de gestão. O Relações Públicas poderá também analisar, de um modo imparcial, o grau de motivação e engajamento que os funcionários possuem dentro da empresa, e o entendimento sobre o sistema de gestão imposto pela organização.

Após a apresentação do perfil organizacional e dos projetos de mudança, a quinta fase nos sugere a realização de um programa de informações. O Relações Públicas, traçada a sua estratégia, utilizará os canais, meios e conteúdos

necessários para atingir o público alvo e seus objetivos. Na Comunicação Interna em empresas na gestão da qualidade, as estratégias e processos devem ser descritos no Manual do Sistema de Gestão Integrada, conforme realizado pela Viena Gráfica & Editora. A empresa registrou todos os canais de comunicação, como murais de aviso, reuniões, e-mails corporativos etc. As ações serão pautadas pelo item 5.5.3. da norma.

É necessário verificar, porém, quais instrumentos serão realmente efetivos para atingir a eficácia da Comunicação Interna. Como pudemos verificar ao longo do trabalho, a comunicação com os funcionários é imprescindível não só para a manutenção dos processos de gestão da qualidade, mas também para despertar nos colaboradores a motivação necessária para viabilizar todo o processo.

Não há um modelo pronto de comunicação, sem que haja anteriormente uma análise minuciosa da organização, conforme realizado nas etapas acima. Sabemos que é extremamente necessária a troca de informações pontuais sobre a definição de gestão da qualidade, os objetivos e melhorias que esse sistema traz a empresa e ao trabalho particular de cada colaborador, diálogo horizontal e bilateral, realização de treinamentos, palestras de motivação e engajamento e como a melhoria continua de todos os processos da empresa contribuíram para o próprio funcionário. Porém, a efetivação dessa estratégia seja por meio de murais de aviso, informativos, canais de comunicação e interação, é de escolha de cada organização.

A sexta e última fase, para Andrade (2001) é o controle e avaliação dos resultados. A ferramenta de mensuração é muito importante para que o Relações Públicas possa analisar criticamente suas ações, levantar os pontos positivos para reforçá-los e os pontos negativos, para que as alterações e revisões sejam realizadas, a fim de encontrar a qualidade igualmente no processo comunicacional. Esse controle e avaliação de resultados podem ser realizados a partir de canais de comunicação diretos, como caixas de sugestão, campanhas “RH e você”, nos quais a opinião do trabalhar é verdadeiramente valorizada, ou em pesquisas de satisfação, conforme realizadas anualmente pela Viena Gráfica & Editora.

O *feedback* obtido por meio da fase final dos processos auxiliará na alimentação e manutenção da organização, vista como um sistema vivo e aberto, ou

seja, um sistema que necessita de interação e reação aos diversos e constantes estímulos externos e internos.

Não haverá qualidade em todo o processo de Comunicação Interna se ela não for investigada e refletida por ambos os lados envolvidos, organização e colaborador. A certificação ISO 9001 exige, no item 5.5.3 que existam apropriados processos de comunicação e informações em relação à eficácia do sistema de gestão da qualidade. Sabemos, porém, que é necessário ir além do estabelecido pela norma, e criar uma relação de cumplicidade com o colaborador, não apenas com informações, mas sim com estratégias que os façam entender e compreender o papel social e crucial que possuem nas organizações, sentindo-se tão necessários para o funcionamento da empresa, que irão aderir a qualidade como sua própria política particular.

É possível afirmar, baseado nas reflexões retiradas desse trabalho, que a Comunicação Interna é necessária em todas as organizações, sejam elas certificadas ou não. A diferença, porém, fica por conta da obrigatoriedade da informação, pelo item que estabelece a imposição da comunicação com os funcionários, e pelo comprometimento da empresa em estabelecer a qualidade em todos os seus processos e relações.

## Considerações

Inicialmente, o presente trabalho possibilitou reflexão sobre a comunicação organizacional em sua totalidade, e, especificamente, a Comunicação Interna como alicerce para a tese proposta. Levantamos os principais teóricos do assunto e inferimos que a prática da Comunicação Interna é a base para um relacionamento harmônico entre organização e colaborador.

Para contextualizarmos a discussão proposta nessa monografia, o segundo capítulo foi dedicado à qualidade. Exploramos o histórico e a evolução do conceito, que acompanhou os progressos industriais e tecnológicos, ocasionando estudos e regras para sua padronização, o que levou a criação do sistema de gestão da qualidade e a certificação em normas da ISO. Foi possível refletir, ainda nesse capítulo, sobre os objetivos e as consequências da implementação de um sistema da qualidade, e a mudança que essa política de gestão provoca nas organizações e, por consequência, em seus funcionários.

O quarto capítulo foi dedicado a reflexões sobre Comunicação Interna na gestão da qualidade, sobre o papel estratégico e fundamental do Relações Públicas na condução de ações pontuais e profundamente estruturadas. Obtivemos e compartilhamos informações sobre a política de gestão da Viena Gráfica & Editora, para que pudéssemos nos basear para a elaboração de um modelo de Comunicação Interna, fundamentado no processo de Relações Públicas proposto por Andrade (2001).

Examinamos o item 5.5.3 da norma ISO 9001, que se refere às obrigações da alta diretoria em relação à Comunicação Interna. Como visto anteriormente, é dever da diretoria a estruturação e promoção de ações de comunicação que informem e conscientizem os colaboradores em relação ao sistema de qualidade. Porém, ao final de nosso trabalho, levantamos a questão sobre se é necessário somente a informação, ou essa nada vale sem as ações estratégicas de Relações Públicas.

Foi possível inferir, com a finalização desse trabalho, que a qualidade é uma poderosa ferramenta, capaz de gerar mudanças significativas no modelo de gestão de qualquer empresa, seja ela de grande ou pequeno porte. Os níveis de exigência estabelecidos na certificação ISO determinam que a postura da organização seja

diferente em todos os aspectos, principalmente em relação a seus funcionários. É por meio deles, como vimos anteriormente, que a empresa consegue exercer sua missão, valores e seu papel social.

A abertura para interação com o público interno, a gestão e troca de informações e as práticas de ações de melhoria garantem a manutenção da organização como sistema vivo, composto por pessoas que contribuem de alguma forma para o andamento do processo, e aberto, capaz de receber a todo tempo ações diversas e reagindo a elas.

A dedicação ao processo de melhoria contínua deve partir de todo o público interno da organização, e para mantê-los em sintonia, o Relações Públicas deve utilizar suas características pessoais e profissionais, juntamente com sua minuciosa análise da organização, que resultarão em ações estratégicas visando ao sucesso da empresa.

A consequência desse processo deverá provocar mudanças de atitude em todos os âmbitos e níveis da organização para que finalmente, os gestores e funcionários vejam a qualidade não só como um modelo de gestão, mas sim como um conceito inerente à sua própria vida.

## Referências

AZAMBUJA, Telmo Travassos de. **Documentação de Sistemas da Qualidade: um guia prático para a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1977.

\_\_\_\_\_. **Para entender Relações Públicas**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Loyola, 2001.

BAHIA, Juarez. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-76.

BERLO, David. K. Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. **O Processo da Comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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

CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 2ª Edição. Belo Horizonte: Editora Bloch, 1992.

CASALI, Adriana Machado. **Um modelo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.107-134.

CERQUEIRA, J. P.; MARTINS, M. C. **O sistema ISO 9000 na prática**. São Paulo: Pioneira, 1996.

COSTA, Cristina. **Sociologia – Introdução à ciência das sociedades**. São Paulo: Editora Moderna, 2005.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Macron Books, 1994.



\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de Comunicação Interna.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 1º edição. Tradução: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

FEIGENBAUM, Armand N. **Controle da Qualidade Total.** Vol. 1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERRARI, M. A. ; FRANÇA, F. ; GRUNIG, J. E. . **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Comunicação mercadológica em tempos de incertezas.** São Paulo: Ícone, 1986.

GRUNING, L. A. et al. Perspectivas do “Excellence study” para a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Paulo: Editora Difusora, 2009, cap. 03, p. 69 - 94.

IANHEZ. J.A. Relações Públicas nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Editora Difusora, 1997, cap. 03, p. 155-162.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação como fator de Humanização das organizações.** São Paulo: Editora Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Paulo: Editora Difusão, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas.** 7ª Edição. São Paulo: Ed. J. Lobos, 1991.

MACIEL, Jarbas. **Elementos de Teoria Geral dos Sistemas.** Recife: Editora Vozes, 1972.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.** São Paulo: Editora Difusão, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. TURRIONI, João Batista. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da qualidade para operações de produtos e serviços.** São Paulo: Editora Atlas. 2009.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação.** São Paulo: Lazuli, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Interna: A força das Empresas.** Vol. 3. São Paulo: Aberje Editorial. 2006.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: \_\_\_\_\_, **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 2006.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-interna-nas-organizacoes/48150/>.. Acesso em 20 de Maio de 2013.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. **Relações Públicas com o Público Interno.** 2004. Disponível em <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/relacoescomospublicos/0034.htm> > Acesso em: 22 de Maio de 2013.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. **Relações públicas de resultados**. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Obtendo resultados com relações públicas, São Paulo: Pioneira, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2004.

REIS, Maria do Carmo. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental construtiva**. São Paulo: Organicom, 2004.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. São Paulo : Summus, 1986.

RUGGIERO, Alberto. **Liderança e Motivação: caminhos e resultados**. São Paulo: ABTD, 2002.

SANTOS, João Almeida e DOMINGOS, Parra Filho. **Metodologia Científica**. 2º Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCROFERNEKER, C.M.A. Processos Comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 09, p. 195-216.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas, antes de tudo, um processo**. 1979. Disponível em

<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0023.htm>> Acesso em 09/08/2011.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

ZANETTI, E. A comunicação interna como ferramenta de Marketing. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Empresarial: estratégica de organizações vencedoras**. Vol. 2. São Paulo, 2006, cap. 04, p. 41-50.