

A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Lilian Maria de Souza Almeida

ETEP Faculdades/Instituto Superior de Administração, Av. Barão do Rio Branco, 882, Jd Esplanada, CEP 12242-800, São José dos Campos (SP), lilian.almeida@etep.edu.br

Resumo- Condição especial para o sucesso de programas de qualidade de qualquer natureza é o comprometimento e a participação dos funcionários das organizações que decidem por implementá-los. Essa postura favorável dos indivíduos em relação à qualidade pode ser conquistada, entre outros fatores, através de ações efetivas de comunicação interna. Para se tornarem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, os membros de uma organização devem receber informações que lhes permitam compreender seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação. O artigo traça um referencial teórico que busca apontar a relevância da comunicação interna como instrumento de suporte à gestão da qualidade nas organizações.

Palavras-chave: comunicação interna, *endomarketing*, qualidade

Área do Conhecimento: Comunicação

Introdução

Devido à influência de ambientes econômicos cada vez mais globalizados e seletivos, a prática da qualidade tem se tornado um imperativo de sobrevivência e de competitividade, para organizações de todos os setores. Segundo Yavas (1995), apenas as empresas comprometidas com a qualidade e direcionadas pelas expectativas de seus clientes podem sobreviver no longo prazo. Mersha (2000) acrescenta que muitas empresas de classe mundial fazem da qualidade uma poderosa e estratégica arma para fortalecer sua posição competitiva.

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

Qualquer iniciativa para a melhoria da qualidade, no entanto, exige a participação de funcionários comprometidos com este propósito. O compromisso com a qualidade, exigido inicialmente das lideranças, deve também ser

incentivado entre todos os indivíduos de uma organização, desafio que demanda esforços de comunicação (THORNHILL et al; 1996). De acordo com Ferreira (2004), se um programa de qualidade depende da participação dos funcionários, não pode prosperar sem uma comunicação eficiente com o público interno.

Entre os fatores que podem contribuir para a conquista do comprometimento com a qualidade em uma organização, a comunicação interna foi escolhida como elemento de destaque para o desenvolvimento desse estudo. O artigo tem como objetivo evidenciar a relevância da comunicação interna como um instrumento de suporte à gestão da qualidade. Com este propósito, traça um referencial teórico que inicialmente busca contextualizar a comunicação interna como uma ferramenta de *endomarketing*. Em seguida, apresenta os principais conceitos e o caminho evolutivo da gestão da qualidade. Finalmente, destaca a contribuição da comunicação interna para as iniciativas de melhoria da qualidade nas organizações.

Marketing interno, *endomarketing* e comunicação interna

O tema marketing interno é freqüentemente abordado na literatura nacional com o uso da palavra *endomarketing*, junção do prefixo de origem grega *endo*, que quer dizer “ação ou movimento para dentro” (BRUM, 2005), com a palavra marketing, que já pode ser considerada, apesar da origem no idioma inglês, como um neologismo da língua portuguesa, por fazer parte do vocabulário trivial das pessoas.

Para Inkotte (2000), no entanto, é necessário fazer uma distinção entre os conceitos de marketing interno e de *endomarketing*. Esse autor esclarece que, através do marketing interno, a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, enquanto através do *endomarketing* a empresa é o próprio “produto”, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno. Dessa forma, define *endomarketing* como “a utilização de instrumentos e conceitos do marketing voltados para o público interno de uma organização”. Na perspectiva de Brum (2005), tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação entre a empresa e seus funcionários, do programa mais sofisticado ao mais simples, está inserido no contexto do *endomarketing*. Para Cerqueira (2005), o *endomarketing* estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas em relação aos sistemas organizacionais.

A comunicação interna, por sua vez, é apontada entre a maioria dos autores nacionais como o principal instrumento de *endomarketing*. Segundo Mattos (2001), a comunicação interna é uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno. Inkotte (2000) compara a comunicação interna à ponta de um *iceberg*, a parte mais visível de um programa de *endomarketing*. Esse autor a define como “a utilização de métodos, técnicas, recursos e meios para uma empresa dirigir-se e tornar-se receptiva ao seu público interno”. Para Brum (2005), sendo a informação o “produto” da comunicação interna, é também a maior estratégia de aproximação entre uma empresa e seus funcionários. Ela afirma que, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos ao público interno, sem uma informação bem trabalhada, não existem funcionários motivados. Segundo Thornhill et al. (1996), toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. A investigação realizada por esses autores revela que existe uma significativa relação entre a forma com que uma organização lida e se comunica com seus funcionários e as atitudes ou o comprometimento destes, em relação à mesma.

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

Além das situações de mudança, Brum (2005) acrescenta que a comunicação interna também é importante nos momentos em que novos desafios são lançados aos funcionários como, por exemplo, quando uma empresa decide conquistar uma certificação de qualidade.

Qualidade: conceitos centrais

Segundo a Sociedade Americana para a Qualidade (*American Society for Quality*, 2008), qualidade é um termo subjetivo para o qual são dadas muitas definições, mas que, em uma linguagem técnica, pode ter dois significados principais: a) as características de um produto ou serviço que sustentam sua habilidade de satisfazer as necessidades implícitas ou declaradas dos clientes; b) um produto ou serviço livre de defeitos. Para Feigenbaum (1961), a qualidade está relacionada à intensidade com que um produto em uso virá ao encontro das expectativas dos clientes. Na abordagem de Crosby (1988), a qualidade é um fator atingível, mensurável e lucrativo, que pode ser estabelecido desde que haja compromisso, compreensão, e que as pessoas estejam dispostas a trabalhar arduamente a seu favor. Dessa forma, resume o conceito de qualidade em “conformidade com os requisitos”. Sendo muitas as perspectivas através das quais se define o termo qualidade, Garvin (1998) afirma ser arriscado adotar apenas uma abordagem como verdadeira.

Como função organizacional, a qualidade evoluiu e passou por gerações distintas, que foram chamadas por Garvin (1998) de “eras da qualidade”: da inspeção, do controle estatístico da qualidade, da garantia da qualidade e da gestão estratégica da qualidade.

Na era da gestão estratégica da qualidade, uma abordagem mais abrangente começou a ser construída. Surge a percepção de que a qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção da empresa, e sim de todas as suas funções principais, suportadas pelas de apoio (GARVIN, 1998). Muitas organizações passaram a adotar a filosofia da Gestão pela Qualidade Total, mundialmente conhecida como *Total Quality Management* (TQM). A TQM simboliza, de acordo com Bianco & Salerno (2001), a “corrente hegemônica dos programas de qualidade empresariais, que envolvem não apenas a qualidade do produto e do processo, mas também uma determinada lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho”.

A busca da qualidade em um sentido mais amplo, como proposto na abordagem da qualidade total, normalmente passa a ser concretizada nas organizações a partir da introdução de sistemas ou modelos de gestão da qualidade.

Os sistemas ou modelos de gestão da qualidade podem ser vistos como facilitadores da orientação para a qualidade total ou simplesmente como formas de se estruturar a gestão da qualidade. Sem dúvida, o mais popular entre eles é a série de normas ISO (*International Organization for Standardization*) 9000. Segundo Mello et al. (2002), a série ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes utilizadas como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade e tem obtido reputação mundial, desde a sua primeira publicação.

Outra iniciativa revolucionária, também vinculada à gestão da qualidade, foi a criação da metodologia Seis Sigma (*Six Sigma*), no final da década de 80 do último século. Pinto et al. (2006) definem o Seis Sigma como um programa que tem como característica marcante o uso sistemático de ferramentas estatísticas, seguindo um ciclo conhecido como DMAIC (*Define-Measure-Analyse-Improve-Control*), sigla que representa as etapas de definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

Alternativa adicional para se estruturar a gestão da qualidade é a adesão aos modelos sugeridos para a conquista dos prêmios de qualidade existentes no mundo todo. De acordo com Mohr-Jackson (1998), um dos modelos mais adotados pelas empresas americanas para a implementação da TQM é o que reúne os critérios exigidos pelo *Malcolm Baldrige National Quality Award*, uma premiação que reconhece as melhores performances relativas à qualidade nos Estados Unidos. No Brasil, existe o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), que pode ser alcançado pelas empresas que optarem por seguir os critérios sugeridos pela Fundação Nacional da Qualidade em seu Modelo de Excelência da Gestão.

Qualidade e Comunicação

A importância do papel exercido pela comunicação no processo de se promover a qualidade nas organizações é reconhecida por autores de ambas as áreas (BRUM, 2005; CROSBY, 1992; FEIGENBAUM, 1961; FERREIRA, 2004; THORNHILL et al; 1996; YAVAS, 1995). Um dos requisitos para a obtenção do comprometimento em relação à qualidade está ligado à efetividade dos sistemas de comunicação com os funcionários (THORNHILL et al; 1996). Segundo Ferreira (2004), a comunicação tem status de infra-estrutura nos programas de qualidade e a efetividade de tais programas é diretamente proporcional às decisões tomadas na área de comunicação. Para Yavas (1995), antes que iniciativas de melhoria da qualidade sejam introduzidas em uma organização, é importante que exista uma comunicação esclarecedora de

dúvidas e que ajude na conquista do suporte e da confiança dos funcionários em relação à qualidade.

Entre os autores clássicos da área da qualidade, Feigenbaum (1961) e Crosby (1992) merecem destaque pela forma com que abordam sobre a importância da comunicação no processo de se promover a qualidade nas organizações.

Após uma ampla discussão sobre as técnicas e métodos de aplicação de um programa de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control – TQC*), Feigenbaum (1961) argumenta que as mesmas técnicas e métodos que fazem parte daquele programa não garantem por si só o seu sucesso, se não forem suportadas por uma atitude positiva em relação à qualidade, por parte das pessoas de uma organização. O autor continua seu raciocínio afirmando que tal atitude não é automaticamente desenvolvida com a simples instalação de um programa de TQC, mas sim conquistada através de um processo responsável por “vender” a idéia que está por trás desse programa. O ato de “vender” o TQC que, nesse contexto, é obter aceitação, cooperação e participação das pessoas em relação ao programa, requer comunicação. Essencial para uma genuína promoção do TQC é o desenvolvimento de um sentimento real de responsabilidade pelo programa, compartilhado por todos os membros da organização. Essa atitude favorável é alcançada através da comunicação dos objetivos da qualidade, feita a partir de diversos veículos e de formas variadas. Para tanto, sugere-se a utilização do jornal da empresa, publicidade e artigos especiais sobre o controle da qualidade, quadros de avisos, apresentações, discussões e reuniões com os funcionários (FEIGENBAUM, 1961).

Crosby (1992) também reconhece a relevância da comunicação no processo de gerar compreensão e receptividade, por parte dos indivíduos, em relação à qualidade. Através de uma abordagem diferenciada, esse autor trata de diversos temas relacionados à qualidade, fazendo uso de uma analogia que compara a saúde organizacional à humana. Dessa forma, organizações com problemas de qualidade apresentam certas características que são chamadas de “sintomas” da falta de qualidade, enquanto um dos ingredientes da “vacina” sugerida pelo autor é a comunicação, sobre a qual ele apresenta algumas sugestões:

- a) A comunicação que existe dentro do sistema de cultura de uma organização deve ser continuamente alimentada;
- b) Todos os indivíduos devem estar atualizados sobre o status da melhoria da qualidade;
- c) Cabe às equipes de melhoria da qualidade solicitar informes sobre suas realizações para alimentar os sistemas de comunicação;

d) Além do material de comunicação corporativo trivial, boletins de qualidade podem ser distribuídos e vídeos podem ser exibidos para que as melhorias alcançadas sejam divulgadas;

e) Programas de reconhecimento devem ser ajustados à mentalidade da organização;

f) Sistemas de comunicação devem ser estabelecidos para incentivar o contato entre os funcionários em geral e as lideranças da organização;

Conclusão

A receptividade, envolvimento e participação dos funcionários de uma empresa na implementação de programas de qualidade são fatores críticos para o sucesso de tais programas. Dessa forma, a comunicação interna é um instrumento essencial para se transmitir mensagens claras e inspiradoras, não apenas no intuito de informar, mas também de incentivar uma atitude cada vez mais favorável das pessoas, mediante as propostas de melhoria da qualidade.

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

Referências

- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. Learn about quality: basic concepts. Disponível em: <http://www.asq.org/learn-about-quality/basic-concepts.htm>. Acesso em: 15 mai. 2008.

- BIANCO, M. de F. & SALERNO, M. S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão & Produção**, V.8, n.1, p. 56-67, 2001.

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

- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

- CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. 4 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

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

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

- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

- INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

- MATTOS, M. Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso. 2001. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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

- MERSHA, T. Quality, competitiveness and development in Sub-Saharan Africa. **Industrial Management & Data Systems**, V.100, n.3, p. 199-224, 2000.

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

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

- ROCHA, T. V. Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial: um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. 2007. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2007.

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

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