

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

ALINE MARIANO MACEDO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO
DE GESTÃO DA QUALIDADE**

BAURU

2009

ALINE MARIANO MACEDO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO
DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a Dr.^a Sonia Ap. Cabestré

**BAURU
2009**

ALINE MARIANO MACEDO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DA
QUALIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas sob a orientação da Profª Dr.ª Sonia Ap. Cabestré.

Banca examinadora:

Profª Ms. Roseane Andrello
Universidade do Sagrado Coração

Profª Ms. Tânia Maria Graziadei
Universidade do Sagrado Coração

Data:

O caminho para a realização de nossos sonhos é cheio de obstáculos, caso contrário, quando conquistássemos nossos objetivos, eles não seriam chamados de vitória. Por isso, dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado, seja apoiando, incentivando ou orientando, durante a concretização desta etapa da minha vida, que foi longa, difícil, porém emocionante, compensadora e vitoriosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter guiado meus passos até aqui, com saúde e sabedoria. Em segundo lugar, agradeço a minha querida mãe, que me incentivou e me orientou à sempre pensar e tentar mais uma vez.

Agradeço também, do fundo do meu coração, o meu amado Rodrigo, que soube me compreender, apoiar e me amparar nos momentos que precisei e minha orientadora. Sem ela não teria conseguido concluir mais este feito, obrigada pela paciência e dedicação.

Muitas coisas aconteceram em minha vida durante esses quatro anos, e algumas quase me derrubaram, mas vocês sempre estiveram ao meu lado.

Obrigada por tudo. Me emociono ao escrever, pois sem vocês ao meu lado jamais teria conseguido chegar até aqui. Amo vocês!

RESUMO

As interfaces existentes entre o processo de Gestão da Qualidade e a utilidade da Comunicação nesse contexto, bem como a atuação estratégica do Relações Públicas para otimizar esse processo, é um assunto contemporâneo e que foi analisado profundamente neste trabalho. Estudaram-se os diferentes enfoques da Comunicação: Organizacional e Estratégica, à fim de respaldar não só as ações de Relações Públicas, mas também a utilização de algumas Ferramentas da Qualidade. Outro assunto explorado é o contexto histórico da ISO e sua importância. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre a temática abordada e também entrevista qualitativa com profissionais de diferentes áreas, que já presenciaram e/ou participaram do processo de implantação de um sistema de Gestão da Qualidade. Por fim, houve a sistematização das respostas dos participantes, para o retorno ao questionamento central, onde foi possível perceber que a ausência ou abordagem insuficiente da comunicação durante o processo de implantação da qualidade, pode gerar retrabalho à uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Qualidade. Comunicação. Comunicação Estratégica. Comunicação Organizacional. ISO. Ferramentas da Qualidade. Relações Públicas.

ABSTRACT

Existing interfaces between the process of management of quality and usefulness of the communication in this context, as well as the strategic public relations expertise to optimize this process, is a matter of contemporary which deeply in this work. Studied the different approaches of the organizational and strategic communication: to raise not only public relations actions, but also the use of certain quality tools. Another subject explored is the historical context of ISO and its importance. A bibliographic search has been developed on the subject dealt with and also qualitative interview with professionals from different areas, which already saw and/or participated in the process of deploying a quality management system. Finally, there was the systematization of the responses of the participants, to return to the central question, where it was possible to realize that the lack or insufficient communication approach during the deployment process, you can generate quality rework to an organization.

KEYWORDS: Management Quality. Communication. Strategic Communication. Organizational Communication. ISO. Quality Tools. Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Ciclo PDCA	30
Diagrama de Pareto	31
Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa ou Espinha de Peixe	32
Histograma	32
Folhas de Verificação	33
Gráfico de Dispersão	33
Fluxogramas	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DA QUALIDADE	14
1.1 Comunicação Organizacional	14
1.2 Comunicação Estratégica	17
1.3 Gestão da Qualidade	19
1.3.1 Conceitos e Definições	19
1.3.1 Aspectos Históricos e Cenário Atual	19
2 ISO – DEFINIÇÃO, CONTEXTO HISTÓRICO E AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	25
2.1 Ferramentas da Qualidade	29
3 RELAÇÕES PÚBLICAS – PRINCIPAIS ASPECTOS	36
4 PESQUISA QUALITATIVA	41
4.1 Justificativa	41
4.2 Objetivos	42
4.3 Metodologia	42
4.4 Apresentação dos Resultados	43
4.5 Considerações sobre a Pesquisa	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6 REFERÊNCIAS	60
Anexo A – Roteiro de Questões	62

Introdução

O planejamento da comunicação é fator essencial para uma organização que almeja espaço no mercado competitivo e êxito nas ações empresariais com seus clientes, fornecedores, colaboradores e todos os públicos que fazem parte de seu contexto.

A globalização e os avanços tecnológicos trouxeram novas características de concorrência que promoveram alterações também nas esferas empresariais, como a padronização dos meios de produção sugeridos com a implantação de um processo de gestão da qualidade, denominado ISO.

Para Deming (1990), a qualidade possui várias faces e só pode ser definida em termos de quem a avalia. Portanto, os processos podem ser padronizados em toda e qualquer empresa, independente de seu segmento, mas a qualidade do serviço ou produto será mensurada de acordo com cada cliente.

Entretanto, durante o processo de implantação da qualidade, pouco se ouve falar em comunicação.

Dessa maneira, o presente estudo pretende refletir sobre os seguintes questionamentos: o processo de Gestão da Qualidade é uma das estratégias mais atuais adotadas pelas empresas; entretanto, gera retrabalho e pouco se ouve falar da utilização da comunicação neste processo. Afinal, este retrabalho está atrelado à ausência de comunicação? E qual seria a utilidade da comunicação no processo de gestão da qualidade?

Em virtude da globalização e das inúmeras mudanças ocasionadas por esse processo, pode-se dizer que esse tema possui uma importância singular, pois nos remete aos acontecimentos empresariais contemporâneos. E o profissional de Relações Públicas deve estar atento às mudanças para posicionar-se neste contexto.

Para o desenvolvimento deste estudo foi necessária a realização de pesquisa bibliográfica, selecionando-se produções documentais, referentes à busca de informações sobre as interfaces existentes entre o processo de gestão da qualidade e a utilidade da comunicação, e pesquisa qualitativa, obtendo-se opiniões de profissionais que trabalham em empresas que já implantaram o sistema de gestão da qualidade.

Isto posto, apresentam-se a seguir as hipóteses, os objetivos, a metodologia e a estruturação do estudo desenvolvido.

Hipóteses

- * Os profissionais envolvidos no processo de gestão são em sua maioria engenheiros - não existe representantes da área de comunicação nesse processo.
- * As empresas estão buscando maior lucratividade em um estreito período de tempo.
- * Os gestores do processo de qualidade desconhecem a importância da comunicação como ferramenta estratégica.
- * A comunicação não faz parte das ferramentas e do processo de Gestão.
- * Não há necessidade de envolver a comunicação neste processo, posto que ele, por si só já é suficiente para uma empresa atingir a qualidade e a excelência.

Objetivos

Objetivo Geral

- * Desenvolver um estudo teórico-prático sobre as interfaces existentes entre o processo de gestão da qualidade e a utilidade da comunicação nesse contexto.

Objetivos Específicos

- * Buscar na literatura informações sobre os fundamentos teóricos pertinentes ao tema.
- * Selecionar profissionais de áreas afins com o intuito de obter informações sobre a prática dos processos de gestão da qualidade e comunicação.
- * Refletir sobre a importância e utilidade da comunicação nos processos de gestão da qualidade.

Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográfica e qualitativa.

Pesquisa bibliográfica

Dados os conceitos abordados neste estudo, foi necessário buscar informações na literatura, de autores que desenvolveram produções sobre os temas: comunicação organizacional, comunicação estratégica, gestão da qualidade, ISO, ferramentas da qualidade e principais aspectos da profissão de Relações Públicas.

Essa pesquisa teve início em março/2009 estendendo-se até outubro/ 2009.

Pesquisa qualitativa

Considerando a necessidade de obter opiniões e posicionamentos de pessoas que já vivenciaram o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade, foram selecionados profissionais de algumas empresas, de Bauru e região, que já desenvolveram ou participaram da implantação deste procedimento.

Desta forma foi necessário identificar, selecionar, contatar, agendar, entrevistar e posteriormente, sistematizar as informações coletadas referentes às opiniões expressadas pelos profissionais sobre o tema.

Essa pesquisa teve início no final do primeiro semestre de 2009

Estruturação do Trabalho

Este estudo teve início no primeiro semestre de 2009, na disciplina “Métodos e Técnicas da Pesquisa em Comunicação Social II” iniciando o processo de pesquisa bibliográfica, e foi concluído no segundo semestre de 2009.

Para sistematização das informações obtidas estruturou-se o trabalho em três capítulos:

- **Capítulo 1** - *Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica e Gestão da Qualidade*: Apresenta os fundamentos teóricos referentes aos seguintes conceitos: comunicação, comunicação organizacional, comunicação estratégica, qualidade, contexto

histórico e importância da comunicação em uma organização, conceitos, definições, aspectos históricos e cenário atual da gestão da qualidade.

- **Capítulo 2 – ISO - Definição, Contexto Histórico e as Ferramentas da Qualidade:** Destaca informações sobre o surgimento e atuação da ISO, não só em âmbito internacional, mas sua função e atuação no Brasil, e apresenta também algumas ferramentas que otimizam o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade.
- **Capítulo 3 – Relações Públicas – Principais aspectos:** Aborda os acontecimentos mais importantes da profissão de Relações Públicas e seu contexto no cenário empresarial atual.
- **Capítulo 4 - Apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa:** Refere-se a exposição das opiniões de profissionais de diferentes empresas, de Bauru e região, que já implantaram ou presenciaram a implantação do sistema de gestão da qualidade.
- **Considerações Finais:** Destaca os aspectos fundamentais do trabalho.

1 Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica e Gestão da Qualidade

Os pressupostos apresentados neste capítulo fundamentaram-se em autores contemporâneos para analisar a importância da comunicação no processo de gestão da qualidade.

Para tanto, abordam-se os seguintes temas, na respectiva ordem: comunicação organizacional e suas interfaces no cenário contemporâneo, comunicação estratégica e gestão da qualidade.

1.1 Comunicação Organizacional

De acordo com Clemen (2005), o processo de comunicação faz parte da condição humana, toda vez que as pessoas se organizarem em grupo.

Comunicação é um processo social, que permeia a existência da sociedade. Pela comunicação pode-se observar as relações humanas, o comportamento individual e a socialização.

“Comunicar implica na busca de conhecimento e compreensão, em resumo é uma ligação, uma transmissão de sentimentos e idéias, contato.”(NASSAR, 2001, p.17)

Comunicação é a chave para o bom funcionamento no trabalho, em casa, com os amigos etc. O importante é saber utilizá-la todo o tempo, de maneira consciente e responsável, tornando-a mais um instrumento de desenvolvimento e reconhecimento pessoal e social.

O desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil está relacionado ao próprio processo de industrialização do país e ao seu desenvolvimento político. Para Torquato (1998, p.16), “a comunicação empresarial está consolidada e o amadurecimento desta atividade se deu enquanto se fortalecia um novo espírito de cidadania nascido de uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais cônica de seus direitos e deveres.”

Já Pessoa (2008, p.4) afirma que “a comunicação é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado.”

Quando uma empresa opta por um plano de comunicação empresarial, ela precisa antes de mais nada, avaliar o contexto em que esta inserida, a situação em que se encontra com seus públicos e o que pretende alcançar.

A globalização e os avanços tecnológicos estão cada vez mais fechando o bloqueio entre as empresas, prevalecendo no mercado aquelas que realmente conseguem visualizar o futuro empresarial e não só as tendências, mas além disso, o progresso que a comunicação também enfrenta.

Muitas empresas ainda trazem consigo a idéia antiquada de que comunicação é apenas troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão da comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas. Isso quando há *feedback*, pois em muitas organizações ainda prevalece o modelo de comunicação que somente um tem voz ativa, enquanto os outros funcionários podem apenas ouvir.

Simão (2005) lembra que o relacionamento de uma empresa com seus públicos deve ser estabelecido pela comunicação, por ser uma área estimuladora da produção de conhecimento, retransmissora de valores e culturas empresariais e que zela pela imagem institucional.

Para Pimenta (2002), a comunicação empresarial caracteriza-se, atualmente como a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Ela afirma ainda, que é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*.

A comunicação empresarial é desenvolvida dentro de empresas, e somente para seus interesses, diferente da comunicação organizacional, que abrange não só a empresa mas todo o seu universo, toda a estrutura que a organiza.

Para entender o conceito de Comunicação Organizacional, primeiramente temos que compreender o sentido das palavras comunicação e organizacional separadamente.

A comunicação é fator intrínseco ao ser humano, faz parte da sua sobrevivência e, segundo Pimenta (2002, p.19), para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo.

De acordo com Baldissera (2000, p.20 *apud* CRUZ, 2009,p.01)¹, a comunicação é entendida

como processo de construção de sentidos, [...] que permite que os emissores/receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens

Seja qual for o conceito para comunicação, ela é elemento fundamental para a vida humana, seja no contexto social ou empresarial. Ela foi responsável pelo desenvolvimento humano e sua organização. Tudo que é construído, ou destruído, é pela presença ou ausência da comunicação. Em todas as esferas da atividade humana, mesmo as mais variadas, sempre estão relacionadas com o uso da comunicação.

¹ CRUZ, Vera Maria Broilo. O papel da Comunicação Organizacional. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro de Núcleos de Pesquisa da Intercom. Disponível em: <http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/cmercadologica/textos_novos/comunicacao_organizacional/CRUZ_o_papel_da_comunicacao.pdf> Acesso em 29 ago 2009.

Para Pimenta (2002, p.58), nas organizações é possível analisar a comunicação como fenômeno, com uma abordagem sociológica, considerando como são formados os grupos, (...) e também com uma abordagem antropológica, considerando a etnia e a cultura que compõe o clima interno.

Já a palavra organizacional deriva de organização que, conforme consta no dicionário Aurélio², trata-se de adjetivo que concerne à organização de qualquer coisa, isto é, no âmbito empresarial, ela refere-se à tudo que envolve uma determinada empresa, desde seus públicos, imagem, administração, planejamento estratégico etc. Logo, transmite a idéia de um todo.

Kunsch (2005, p.11) afirma que a comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje em dia, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, onde com a consequente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais em toda esfera empresarial.

Sendo assim, percebe-se que neste contexto deu-se a formação das áreas de jornalismo, propaganda, relações públicas e da própria comunicação organizacional, de uma maneira mais solidificada e expressiva.

Além disso, a autora destaca que a propaganda foi a pioneira a buscar formas de comunicação mercadológica com o mundo exterior e logo em seguida, iniciam-se as atividades de comunicação com o público interno. Sendo estas, as primeiras iniciativas da existência da comunicação organizacional, que com a sua evolução, assumiu novas características até os moldes de hoje.

Em determinadas ocasiões, observa-se um conflito de ideias entre o conceito de comunicação empresarial e o conceito de comunicação organizacional.

Bueno (2003) utiliza os termos comunicação empresarial, organizacional e corporativa, como sinônimos. Para o autor, " a comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade, junto aos seus públicos de interesse ou junto à opinião pública." (BUENO, 2003, p. 49).

Torquato (2002,p.35), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “ é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Já Kunsch (2003) defende que o termo comunicação organizacional, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social, não se restringindo ao âmbito das empresas. Para a autora, a comunicação

² Informação extraída do Dicionário do Aurélio Online, edição 2008. Disponível em: < <http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Organizacional> > Acesso em 29 ago 2009.

organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações.

Compreende-se então, que a comunicação organizacional está presente em todas as organizações: é uma área que integra todas as estratégias de comunicação de uma organização e públicos envolvidos, sem distinção, seja esta pública ou privada e desenvolve meios para suprir as possíveis falhas decorrentes da falta ou precariedade de um setor comunicacional.

De acordo com França e Leite (2007, p.9), o processo de globalização trouxe uma consciência mais exigente não só aos consumidores, mas também aos clientes, que estão mais envolvidos em suas atividades empresariais e desejam saber de tudo que se passa na organização em que trabalham.

Os autores ressaltam ainda que, alguns funcionários podem até não saber o que é globalização, porém, pelo uso da informática, por ouvir dizer, por comparação e pela maior responsabilidade que assumem, já sentem o patamar que sua organização se encontra perante a concorrência.

A globalização requer uma renovação nos paradigmas da comunicação organizacional e para França e Leite (2007, p.13), deve caminhar lado a lado das novas ferramentas de produção e administração, encontrando uma nova forma de falar a mesma linguagem de gerenciamento que substitui as formas tradicionais, pois estamos em um contexto de uma nova revolução, a digital, que modificará ainda mais os conceitos e práticas sobre a comunicação e suas vertentes.

A comunicação organizacional deve ser vista como ferramenta estratégica, e é utilizada por grandes grupos empresariais para criar um ambiente de cooperação sistêmico com interesse comum de fortalecimento, crescimento e desenvolvimento da organização. A comunicação com essa característica é apresentada a seguir.

1.2 Comunicação Estratégica

Para abordar adequadamente a comunicação estratégica, é importante ter em mente alguns conceitos relacionados. De acordo com Oliveira e Paula (2007), o conceito de estratégia organizacional surgiu em meados dos anos 60 nos Estados Unidos, decorrente das crescentes mudanças de internacionalização de mercados, avanços tecnológicos e movimentos sociais e políticos.

Segundo as autoras, a nomenclatura "gestão estratégica" é resultado do advento das modificações empresariais que culminaram em outras formas de gestão explicadas detalhadamente por administradores, engenheiros e afins.

Oliveira e Paula (2007) destacam também, que a partir da década de 80 as metodologias e conceitos de gestão estratégica avançaram e se multiplicaram, dando margem à varias linhas de pensamento e abordagens diferenciadas.

Para Wood (1996 *apud* OLIVEIRA e PAULA, 2007) existem diferenças conceituais entre gestão estratégica e planejamento estratégico: “ a estratégia de uma empresa é mais do que o seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional e estruturado, com começo, meio e fim...” (WOOD,1996,p.24 *apud* OLIVEIRA e PAULA, 2007,p.40).

Ainda segundo Wood (1996 *apud* OLIVEIRA e PAULA, 2007), essa diferença deve ser apontada visto que a gestão da estratégia deve abranger toda a organização, faz parte da história da empresa e precisa pautar respostas coerentes, objetivas, enquanto que o planejamento estratégico é algo pontual, para determinadas ações.

Oliveira e Paula (2007) apresentam ainda, reflexões sobre o pensamento estratégico e estratégias empresariais. Todavia, todos esses aspectos se relacionam à comunicação que, desde a década de 90 vem sendo discutida como ferramenta estratégica no cenário competitivo

“Tudo é comunicação.” “Este problema é de comunicação.” Você já deve ter ouvido essas e outras expressões como palavras de efeito nas bocas dos principais executivos das empresas. No entanto, temos que saber separar o joio do trigo. Temos que saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda organização.(CLEMEN, 2005, p.15)

O mesmo autor enfatiza que saber diferenciar e empregar corretamente os processos e ferramentas de comunicação, ainda que não haja uma área devidamente estruturada na empresa, torna-se mais relevante e fundamental no momento em que a prática organizada da comunicação nas empresas tem seu papel em debate e é avaliada como estratégica.

Já Oliveira e Paula (2000) asseguram que, para a comunicação ser estratégica é necessário considerar as perspectivas da organização e as perspectivas sociais. Destacam ainda os elementos que compõem a comunicação estratégica: tratamento processual, inserção na cadeia decisória, gestão de relacionamento, planejamento e monitoramento.

As pesquisadoras ainda destacam que, para uma organização desenvolver satisfatoriamente o processo de comunicação estratégica, precisa trabalhar algumas características em sua estrutura, como por exemplo: ter visão ampla e integrada de comunicação interna, inserir a comunicação interna na cadeia de decisões, planejamento para alinhar a comunicação ao processo de gestão, permanência e frequência das ações e mecanismo de monitoramento estruturados e sistemáticos.

Logo, o processo de comunicação estratégica está embasado no bom desenvolvimento da comunicação interna, que é responsável pelo progresso da empresa e precisa ser planejada em conjunto com todas as ações da organização.

O que se procura atualmente é o desenvolvimento de ferramentas de comunicação e marketing levando em conta que, são ações que ocorrem de acordo com a demanda e o público-alvo de cada cliente, considerando ainda a ética e a conduta coerente com a filosofia da instituição.

Torquato (1996 *apud* PIMENTA,2002 p.59) defende que a função básica de comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação. Para tanto, é necessária uma estrutura bem definida e coordenação centralizada.

Para a comunicação empresarial ser eficiente, ela precisa ser de mão dupla, ou seja, necessita haver um retorno da mensagem ou idéia que foi lançada, sendo que dessa maneira pode-se avaliar não só a eficácia da comunicação, mas a imagem da mesma e os ajustes necessários, sobretudo quando a empresa passa por um processo de modificações e implantações, como é o processo de gestão da qualidade, enfatizado a seguir.

1.3 Gestão da Qualidade

1.3.1 Conceitos e Definições

Na *web*³, qualidade é definida como um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição.

Para Deming , a qualidade possui várias faces e só pode ser definida em termos de quem a avalia.

Na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho. Baixa qualidade para ele, significa perda de negócios e talvez seu emprego. Alta qualidade....manterá a empresa no ramo..... Qualidade para o administrador de fábrica, significa produzir a qualidade planejada e atender às especificações. Sua função é também, saiba ele, ou não, o constante aperfeiçoamento dos processos e a constante melhora de sua liderança.(DEMING, 1990, p.125).

De acordo com Campos (1992 *apud* WERKEMA, 1995, p.2), “ um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

³ Informação extraída do site <http://www.wikipedia.org.br>. Acesso em: 28 mar 2009.

Para Werkema (1995), qualidade refere-se às características específicas dos produtos (bens ou serviços) finais ou intermediários da empresa, as quais definem a capacidade destes bens ou serviços de promoverem a satisfação do cliente.

Já Deming (1990) conclui que qualidade é a característica atribuída a um serviço ou produto por quem o utiliza, com o intenção de representar um grau de satisfação pessoal.

Longo (1996) relata que qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e no entanto, definido de forma diferenciada por grupos distintos ou camadas da sociedade – a percepção dos indivíduos é desigual em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências expectativas.

Gestão da qualidade é um conceito atual no Brasil e começou a ser discutido e trabalhado nas três últimas décadas; porém, agora vem alcançando espaço nas empresas e na mídia. Todavia, de acordo com o item a seguir, a preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente.

1.3.2 Aspectos Históricos e Cenário Atual

Para Drummond (1998), a qualidade é seriamente discutida desde a idade média, onde se um comerciante vendesse ao menos um peixe que não estivesse em plenas condições de consumo, era intimado pela cômte, julgado e condenado no mesmo dia.

Além disso, a autora destaca que o comerciante era obrigado a compensar suas vítimas e suportar humilhação pública, que incluía a destruição ritualística de suas mercadorias deterioradas.

Segundo Longo (1996), a preocupação com a qualidade no sentido mais amplo da palavra, iniciou-se na década de 20 com W. A . Shewhart, estatístico norte-americano que apresentou um grande questionamento com a qualidade e variabilidade encontrada na produção de bens e serviços.

Para Cierco et al.(2003), a principal diferença entre a abordagem do início do século XX e as atuais, é que a qualidade agora esta relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes.

Entretanto, Andrade et al. (2007) afirmam que pouco antes da Revolução Industrial, os artesãos eram os responsáveis pela detecção de eventuais defeitos de fabricação, de maneira que os produtos eram verificados pelo produtor e pelo cliente. Mesmo sem uma metodologia específica e pré-estabelecida havia um controle de inspeção, que aos poucos ganhou notoriedade e em seu auge evidenciou a importância da inspeção como condição de qualidade.

Os autores afirmam que o controle estatístico surgiu na era seguinte, devido a grande demanda mundial por produtos manufaturados, que trazia consigo a necessidade de um método específico e mais eficiente de controle, o que inviabilizava o método de inspeção.

Enquanto que Oliveira et al. (2004) complementam que:

Nesse novo sistema, que obedecia a cálculos estatísticos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e, a partir deles, verifica-se a qualidade de um todo, o lote. No início dessa era, o enfoque também recaía sobre o produto, como no caso anterior. Porém, com o passar do tempo, foi se deslocando para o controle de processos de produção, possibilitando o surgimento das condições necessárias para o início da era da qualidade total. (p.04)

Tais medidas começaram a ser adotadas devido à expansão do mercado, às exigências dos consumidores e às necessidades das empresas em se destacarem perante o mercado competitivo e reforçarem sua imagem junto à opinião pública, posto que a organização quando consegue atingir seus objetivos sem ferir os direitos do consumidor ou sofrer qualquer reclamação, desponta-se no cenário empresarial.

De acordo com Bravo (2003) , isso se tornou possível em função do aumento da forma espantosa da produtividade, necessitando por parte dos cientistas (...), criar métodos para administrar cada etapa dessa evolução, logo a terminologia qualidade foi utilizada como diferencial do modo de administrar utilizado até então.

Para Oliveira et al. (2004), na era da qualidade total, a ênfase passa a ser o cliente, tornando –se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer suas necessidades e expectativas.

Os autores apontam que:

A principal característica dessa era é que “ toda empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos seus produtos e serviços – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa. (OLIVEIRA et. al., 2004, p.04)

Logo, as empresas que já despertaram para a importância da qualidade em seus produtos e serviços, passam a perceber que os relacionamentos internos e externos, estruturas físicas empresariais e o clima organizacional são novos cenários que necessitam de atenção e estão diretamente ligados ao processo da qualidade.

Segundo Vieira (2003), a qualidade do produto ou serviço de uma organização interessa a todos, mas cada nível hierárquico com um certo grau de detalhamento, os colaboradores do “chão de fábrica” necessitam saber das condições do ambiente e dos serviços e/ou produtos que sua empresa oferece, tanto quanto a gerência, porém cada qual terá a informação direcionada para o

tamanho de sua responsabilidade, logo a gerencia necessita saber de dados mais específicos e técnicos.

Drummond (1998) reforça a idéia de que atualmente, todos os dias, somos vítimas de falhas por ausência de qualidade, tais como atrasos de meios de transporte, vazamento de tubulações etc., e quando nos queixamos a respeito, a recompensa ou ressarcimento não é automática, especialmente quando estão envolvidas grandes somas de dinheiro. Obter compensação por intermédio da justiça é uma experiência tortuosa; mesmo que se consiga um julgamento favorável, ele raramente repara a perda total.

Entretanto, a autora ainda afirma que o cenário das relações entre consumidor, cliente e produto/serviço, está atingindo semelhanças com a idade média, pois os clientes estão se tornando cada vez mais intolerantes em relação a serviços de baixa qualidade. Os exemplos de excelência estabelecidos por algumas organizações estão fazendo com que os demais pareçam desleixados.

Já Crosby (1999) ressalta que a organização que deseja evitar complicações, eliminar o não-cumprimento, economizar uma boa quantia de dinheiro e manter satisfeitos os clientes precisa da vacina da qualidade.

Preparar a vacina e ministrá-la continuamente à corporação, diz o autor, exige uma estratégia, a gestão, que contém três ações gerenciais distintas: determinação, educação e implementação.

Determinação surge quando os membros de uma equipe gerencial concluem que estão fartos da situação e que não querem continuar com ela.

Educação é o processo de ajudar todos os empregados a terem uma linguagem comum de qualidade, compreenderem seus papéis individuais no processo de melhoria da qualidade e disporem do conhecimento específico para lidar com a criação de anticorpos.

Implementar é orientar o fluxo de melhoria ao longo do caminho para o avanço. O processo jamais se completa, porque o corpo diretivo modifica-se continuamente.

A gerencia têm três tarefas básicas a realizar: estabelecer os requisitos que os empregados devem cumprir, fornecer o material de que eles necessitem para cumprir tais requisitos; e permanecer incentivando e ajudando os empregados a cumprirem tais requisitos. (CROSBY 1999, p.72).

Estes requisitos fazem parte da normatização pretendida com a implantação dos processos da gestão da qualidade e devem ter continuidade mesmo após o término da auditorias e da conquista da certificação.

Cierco et al. (2003) referem-se à normatização como uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em dado contexto.

Os autores afirmam ainda que, na prática, a normalização está presente na fábrica de produtos, na transferência de tecnologia e na melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente.

E Deming(1990) também esclarece que o mais importante de todos os princípios e requisitos, é estudar as necessidades do consumidor, entender seus desejos e criar produtos e serviços que lhes propiciem uma vida melhor no futuro.

Enquanto Vieira (2003) ressalta que a implantação da gestão da qualidade tem como pré-requisito, transparência no fluxo de informações dentro da organização. Afirma ainda que todos devem entender qual é a missão da empresa, quais são os grandes propósitos e planos da organização.

E para Andrade et al. (2007), a era da qualidade coexiste com um fator social que está envolvido neste cenário e traz às organizações novas exigências, dentre as quais se destacam a redução da barreiras internacionais, a realização de esforços uniformes relativos à forma e ao padrão de qualidade de produtos e/ou serviços ofertados. A ISO – *International Organization for Standardization* – criada em 1947 na Suíça, tem por objetivo, promover o desenvolvimento da normatização em âmbito mundial, facilitando as atividades de trocas de produtos e serviços. (SARTORELLI, 2003 *apud* ANDRADE et al. 2007).

Nesse sentido, a ISO passa a existir com o intuito de satisfazer e ponderar o mercado globalizado atual no que se refere à unificação de uma metodologia para padronizar os itens responsáveis pelos indicadores de qualidade de produtos e serviços.

A NBR ISO 9001 está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes, com a finalidade de certificação das instituições que a adotem. Essa norma não impõe um único sistema para a gestão da qualidade ou um único critério de documentação para organizações.(ABNT)⁴, pois para manter uma abordagem unânime, possibilita o seu uso por qualquer instituição, adaptando-se a qualquer realidade.

Cierco et al. (2003) destacam que a necessidade de as empresas comunicarem aos seus clientes e ao mercado a adequação de seu sistema da qualidade às normas de referência, originou a atividade de certificação.

⁴ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em <<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1024X768>>. Acesso em: 26 mai 2009.

Os mesmos autores afirmam, que não basta padronizar processos, métodos, peças e componentes. É preciso melhorá-los continuamente.

Para a implementação do sistema ISO em uma organização, de acordo com a normalização, faz-se necessária a análise e a identificação dos processos a serem abordados, determinar a seqüência e interação desses dentro da organização, bem como os critérios e métodos que possibilitam assegurar a eficiência, de modo a disponibilizar recursos exclusivos para a implementação de ações e o monitoramento da qualidade. (ABNT).

Então, a ISO faz uso da abordagem de processos para a administração da qualidade, assunto do capítulo 2.

2 ISO – Definição, Contexto Histórico e as Ferramentas da Qualidade

De acordo com Cierco et al. (2003), ISO é uma organização não-governamental internacional, e hoje, é formada por mais de uma centena de países, cada um representado por um organismo de normalização. Por exemplo: o American National Standards Institute (ANSI), que é o representante dos Estados Unidos e a Agência Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), representante do Brasil.

Ao contrário do termo comum “normatização”, que se refere às empresas que estão passando pelo processo de implantação das normas da qualidade, o termo normalização, aqui empregado na definição da ISO, corresponde a característica dos organismos presentes na organização, que pretendem tornar o mais normal possível, os processos de gestão e estruturação de uma empresa.

Representando países que respondem por cerca de 95 % do PIB mundial, a ISO tem por objetivo, promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico, em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos. (MARSHALL JR., 2001 *apud* CIERCO et al., 2003).

Embora popularmente se acredite que a expressão "ISO" é um acrônimo de "International Standards Organization", na realidade o nome originou-se da palavra grega "ἴσος" ("isos"), que significa igualdade. Evita-se com isso que a organização possua diferentes acrônimos em diferentes idiomas, já que em inglês, o acrônimo seria IOS ("*International Organization for Standardization*"), em francês OIN ("*Organisation internationale de normalisation*"), e assim por diante. A escolha do nome "ISO" reflete assim o objetivo da organização, ou seja, a padronização entre as diversas culturas.

Para Cierco et al. (2003, p. 56)

A ISO concilia interesses de produtores, usuários, governos e da comunidade científica na preparação de normas internacionais. Seu trabalho é desenvolvido por intermédio de mais de 2.600 grupos técnicos, compostos por mais de 20 mil especialistas de todo o mundo, e que participam anualmente dos trabalhos técnicos da ISO, dos quais já resultou a publicação de mais de 13 mil normas desde a fundação da organização.

Enquanto Bravo (2003) afirma que essas normas estabelecem os requisitos mínimos de garantia da qualidade, que permitem a auto-avaliação nas organizações. Têm sua aplicação abrangente e multidisciplinar às seguintes categorias genéricas de produtos: *hardware*, *software*, materiais em processo, serviços e, mais recentemente, o meio ambiente.

O mesmo autor ressalta ainda que, a certificação de sistema da qualidade é o reconhecimento de que a organização possui um sistema de gestão qualitativo. E a melhor prova que uma organização fornece produtos e serviços de qualidade, é o atendimento às normas internacionais ISO 9000 e os conjuntos de normas ambientais ISO 14000.

De acordo com Cerco et al. (2003), a ISO surgiu no ano de 1946, quando representantes de 25 países, em uma reunião, decidiram criar uma organização internacional, com o objetivo de facilitar, em nível mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais. Essa organização, com sede em Genebra, na Suíça, começou a funcionar oficialmente em 23 de fevereiro de 1947, com a denominação International Organization for Standardization (ISO), ou Organização Internacional de Normalização.

Ao longo de todo o processo de planejamento, execução e avaliação dos procedimentos da implantação dos processos de gestão da qualidade, as empresas buscam responder questões que já existiam no contexto empresarial, antes mesmo do surgimento dos conceitos de qualidade, como:

- Quanto mais é necessário melhorar?
- Quando sei que meu produto esta satisfazendo meu cliente?
- Como mensurar a qualidade para saber quando a qualidade esta melhor?

Segundo Puri (1994), para uma empresa, essas e outras informações são vitais no que diz respeito ao planejamento estratégico para a melhoria continua, comerciabilidade e lucro.

De acordo com o mesmo autor, para o cliente, proporciona uma medida de segurança, confiabilidade e avaliação comparativa. E para os órgãos reguladores, oferece segurança em relação à conformidade, à proteção do consumidor, à transparência de mercado e concorrência leal.

Puri (1994) também acredita que a normalização é a resposta mais eficaz para todas as questões que possam surgir.

Cierco et al. (2003) relatam que o primeiro documento a normalizar o que então se denominava “garantia da qualidade”, foram as normas militares norte-americanas MIL-Q-9858, uma especificação de sistema da qualidade, e MIL-1-45208, que descreve os requisitos de um sistema de inspeção.

Segundo os autores, o marco seguinte foi a publicação, nos EUA, de documentos referentes à área nuclear, juntamente com a norma norte americana ANSI N45.2 e o Apêndice B do 10CFR50 (Código de Regulamentos Federais). E assim por diante, outras normas foram emitidas por diferentes países, entretanto, apenas com repercussão nacional.

Puri (1994) afirma que existem muitos órgãos internacionais dedicados ao desenvolvimento de normas para aplicações industriais específicas, mas, de modo geral, a atividade de desenvolvimento de normas e garantia da qualidade tem – se limitado ao nível nacional. E ressalta que as normas nacionais sobre qualidade são desenvolvidas, em geral, sob a égide do Sistema

Nacional de Normalização do país, e que a maioria das infra-estruturas industrializadas tem normas sobre qualidade, bem estabelecidas.

Entretanto, na medida em que a globalização foi ganhando espaço, as forças do mercado começaram a dirigir as empresas para um cenário competitivo maior, e sempre houve o desejo e a necessidade de se ter um conjunto harmônico e universalmente aceito, de normas genéricas sobre a garantia da qualidade, aplicáveis a todas as linhas industriais.

Logo, conforme relata Puri (1994), em 1987, este vazio foi preenchido pela ISO, por meio de um de seus comitês técnicos, ISO/TC 176: Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, que através de suas deliberações, produziu uma série (conhecida como ISO Série 9000), de normas sobre sistemas da qualidade.

E Bravo (2003) define ISO 9000 como a chamada Certificação de Sistema da Qualidade. Ele a descreve como um processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma organização fornecedora de bens/serviços para verificar se o sistema de qualidade implementado esta de acordo com uma das normas da série ISO 9000.

De acordo com Puri (1994, p. 119).

A ISO Série 9000, mediante um princípio conceitual, foi derivada de diversas normas nacionais para fornecer diretrizes à indústria sobre como estabelecer um sistema para administrar a qualidade de produtos no contexto manufaturado. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de normas de abrangência mundial para melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade.

E Hutchins (1994) complementa dizendo que a ISO não é uma norma internacional da qualidade revolucionária, mas sim evolucionária, ou seja, evoluiu a partir de normas de qualidade existente e amplamente usadas.

Ao analisarmos o contexto histórico, é possível perceber que as origens da ISO remontam à norma militar inicial para a qualidade, desenvolvida em 1963, da mesma maneira que é uma evolução da norma da qualidade norte americana e da norma da qualidade britânica.

A Série ISO 9000 é composta de cinco normas, fortemente baseadas nas normas britânicas e nas experiências e contribuições de especialistas e representantes de diversos países, que são: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.

De acordo com Drebtchinsky (1996), a ABNT traduziu a série, sem alterações e publicou em junho de 1990, com o número NB/ISO 9000, registrada no INMETRO sob o número NBR 19000 e com a primeira revisão publicada no Brasil no início de 1995, com o título de ABNT NBR/ISO 9000.

Conforme afirma Drebtchinsky (1996, p. 33),

As cinco normas são definidas do seguinte modo:

- NBR/ISO 9000: contém definições e conceitos básicos, além de orientar a seleção e utilização das outras normas da série;
- NBR/ISO 9001: tem por objetivo assegurar a conformidade a requisitos especificados durante as fases de projeto e desenvolvimento, produção e montagem e assistência técnica;
- NBR/ISO 9002: é utilizada quando a produção e montagem devem ser asseguradas.
- NBR/ISO 9003: requer apenas que a conformidade de testes e inspeção finais seja assegurada.
- NBR/ISO 9004: representa um guia relativo aos fatores técnicos, administrativos e humanos que afetam a qualidade de produtos e serviços. Essa norma é destinada apenas ao uso interno das empresas e não pode ser utilizada em situações contratuais.

Tais normas, em geral, são aplicáveis a qualquer situação e/ou organização de manufatura, com ou sem algumas modificações essenciais, sugeridas nos requisitos das próprias normas, uma vez que são um conjunto harmônico e genérico que englobam aspectos comuns a toda empresa.

Cierco et al. (2003) asseguram que, em 1994, foi realizada a primeira revisão geral da norma, a fim de melhorar sua interpretação e garantir a inclusão dos aspectos preventivos da garantia da qualidade.

Porém, essa revisão, de acordo com os mesmos autores, foi considerada superficial, pois foram realizadas apenas pequenas adequações formais.

Em 2000, ocorreu a segunda revisão, mais significativa, tendo maior ênfase não só os aspectos industriais como também os de serviços. (Cierco et al. 2003)

A maior parte das normas necessita de revisões e avaliações periódicas, devido a vários fatores que possam provocar a sua obsolescência, como a evolução tecnológica, novos requisitos de qualidade, dentre outros.

Considerando estes fatores, a ISO determinou que as normas devem ser revisadas em intervalos inferiores a cinco anos.

Hutchins (1994), ressalta que a certificação ISO 9000 se apóia sobre a conformidade ou adequação aos requisitos específicos das séries ISO 9001/9002/9003.

O mesmo autor afirma ainda que, dois dos principais níveis dos requisitos são determinados em um documento da qualidade e há um terceiro nível de documentos detalhados, chamados de normas de execução.

O auditor da qualidade verifica todos os níveis e seus documentos para assegurar-se de que as políticas e os procedimentos estão sendo seguidos.

De acordo Hutchins (1994, p. 82),

A coordenação e a comunicação insuficientes entre o cliente e o fornecedor são o principal estorvo para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade. As ISO 9001/9002/9003 facilitam a comunicação, a coordenação e a cooperação entre

o cliente e o fornecedor. Os sistemas da qualidade ISO 9000 lidam com quase todos os elementos da direção de uma companhia.

Através da análise de documentos e auditoria nos processos de produção, gerência e administração, a ISO e suas normas pretendem assegurar que todos os requisitos exigidos sejam desenvolvidos de maneira eficaz, garantindo a satisfação do cliente.

Não só a coordenação, mas a comunicação e toda a estrutura que rege uma organização que deseja enquadrar-se nas normas da qualidade, precisam caminhar de maneira uniforme, garantindo o sucesso e bom desempenho da certificação.

Para Bravo (2003), um dos mais importantes fatores que determinarão a conduta do gestor nas organizações é, e será cada vez mais a qualidade dos seus sistemas de gestão.

Atualmente, um sistema de gestão não está mais sendo avaliado apenas por seus produtos e serviços de qualidade, as novas vertentes do mercado competitivo mundial e as preferências dos clientes estão levando as empresas a desenvolver outra característica em produtos e serviços, que são agora denominados como ambientalmente saudáveis.

A qualidade ambiental passou a englobar confiabilidade do produto e/ou serviço em um ambiente saudável. Logo, a ISO desenvolveu a ISO 14000.

Bravo (2003) esclarece que a ISO 14000 é um conjunto de normas que fornecem meios e estabelecem um padrão de Sistemas de Gestão Ambiental. Por meio dela a organização poderá sistematizar a sua gestão através de uma política ambiental que vise a melhoria contínua em relação ao meio ambiente.

Em virtude dos grandes progressos tecnológicos, alteração do mercado consumidor, mudanças do meio ambiente, dentre muitos outros aspectos que circulam no cenário empresarial, podem surgir novas normas e/ou diretrizes a qualquer momento, visto que, a função da ISO é unificar os padrões mercadológicos mundiais.

Para implantar as normas da qualidade faz-se necessário utilizar alguns meios, denominados como Ferramentas da Qualidade, que são facilitadoras da implementação da ISO e indicadoras da melhoria contínua e resultados dos processos, assunto abordado a seguir.

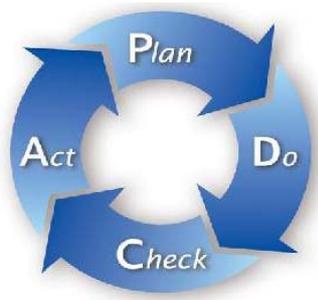
2.1 Ferramentas da Qualidade

Para implantar o processo de gestão da qualidade em uma organização é necessário muito empenho e dedicação, pois além de não ser uma tarefa fácil, demanda tempo e prudência para todos os procedimentos, visto que qualquer erro ou empecilho no percurso pode acarretar em sérios resultados desfavoráveis para os objetivos da empresa.

Segundo a definição de Ishikawa K.(1993 *apud* WERKEMA 1995, p. 2), “praticar um bom controle da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Werkema (1995) destaca que para atingir este objetivo, todos na empresa precisam trabalhar juntos. Logo, criou-se o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) que, segundo Campos(1994 *apud* WERKEMA 1995, p.19), em português, é composto das seguintes etapas:

*Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C) e Atuação Correntiva (A)



Fonte: <http://rafaeldw.files.wordpress.com/2008/08/pdca.jpg>

“O Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.”(WERKEMA 1995, p. 17).

O autor refere-se às ferramentas da qualidade como sendo utilizadas para coletar, processar e dispor as informações necessárias ao bom desenvolvimento do Ciclo PDCA.

As Ferramentas da Qualidade surgiram com o intuito de facilitar o processo de implantação da qualidade e proporcionar meios simples e eficientes para solucionar problemas que possam surgir.

Essas ações são estratégias que visam otimizar o processo de implantação e proporcionar a compreensão do ciclo pelos integrantes que participam ativamente das atividades.

No contexto atual, em virtude dos inúmeros avanços tecnológicos e modificações empresariais advindas do processo de globalização, há várias ferramentas utilizadas no processo de gestão da qualidade. Werkema aponta 16 destas ferramentas, porém, destaca, assim como França e Freitas (2000), apenas 6, que julgam ser as mais utilizadas:

* Diagrama de Pareto

- * Diagrama de Causa □ Efeito
- * Histogramas
- * Folhas de verificação
- * Gráficos de dispersão
- * Fluxogramas

Diagrama de Pareto⁵: mostra a informação de forma a evidenciar a prioridade dos problemas, do maior para o menor. Tem como principal objetivo mostrar de forma rápida e eficiente os problemas mais importantes, permitindo a sua rápida resolução.

O princípio de Pareto evidencia que os problemas oriundos da qualidade de produtos e processos resultam em custos/perdas para as empresas. Esses custos podem ser classificados como:

- * Poucos defeitos vitais- poucos problemas que resultam em grandes custos/perdas.
- * Muitos defeitos triviais- muitos problemas que resultam em poucos custos/perdas

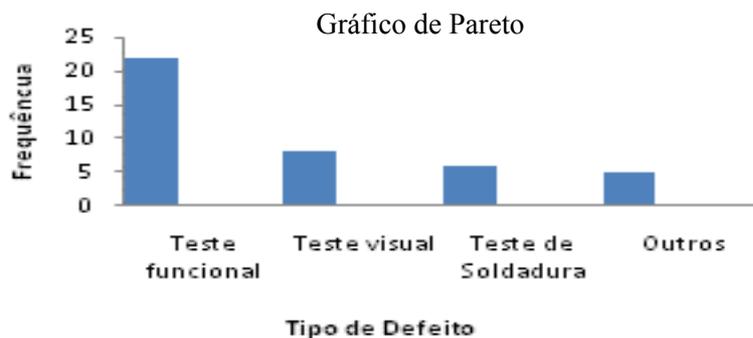
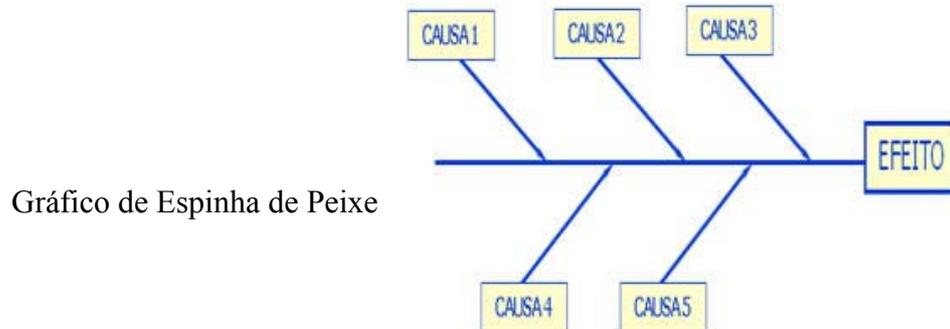


Diagrama de Causa e Efeito, de Ishikawa ou de Espinha de Peixe: Chama-se de Ishikawa pois foi inventado por um japonês com esse mesmo nome. Permite estruturar de forma hierárquica as causas de determinado problema, tal como os efeitos sobre a qualidade dos produtos. Representa uma imagem constituída por linhas e retângulos que evidenciam as relações entre um efeito (o problema em estudo) observado e as possíveis causas (*fatores que contribuem para o problema em estudo*). É utilizado nas ações de melhoria e controle de qualidade das empresas, permite de uma forma simples, agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de um qualquer problema ou resultado que se pretenda melhorar.

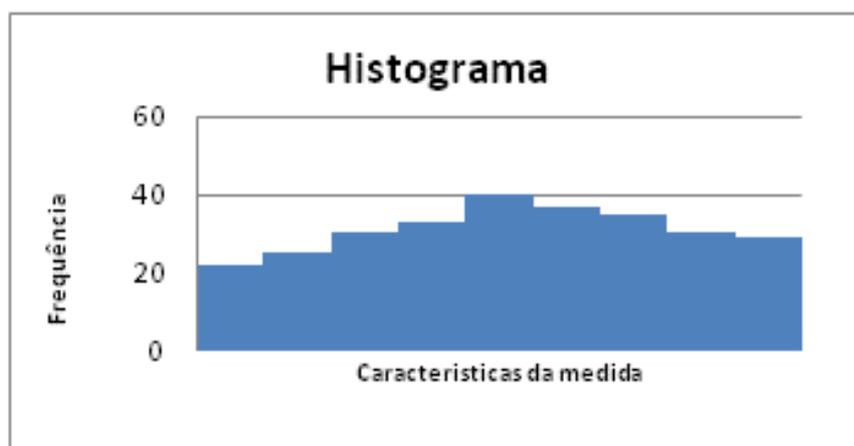
⁵ Todas as informações sobre as Ferramentas da Qualidade constantes deste trabalho estão disponíveis em <F:\livro\Controle de Qualidade Ferramentas.mht>. Acesso em: 28 maio 2009.

Também é conhecido pelos 6M, pois os problemas podem ser classificados como sendo de seis tipos diferentes: Método, Matéria-prima, Mão de obra, Máquinas, Medição e Meio ambiente.



Histogramas: Inventado em 1833 pelo estatístico francês A.M. Guerry. São gráficos de barras que mostram a evolução de uma medida num grupo de dados (população) através da distribuição de frequências. Analisando o gráfico conseguimos determinar a variação das medidas de uma característica em função da média. Algumas das vantagens dos histogramas são:

- Trabalha com amostras e permite um menor custo e tempo
- Determinamos de forma rápida qual o comportamento da população
- Possibilita entender a população de uma forma clara e objetiva.



Folhas de verificação: são tabelas utilizadas com o objetivo de facilitar a coleta, análise e tratamento de dados do que se pretende estudar. Define um período de coleta e permite a construção de um formulário sucinto, claro e de fácil compreensão. As folhas de verificação permitem economizar tempo e evitam comprometer a análise dos dados. A coleta de dados tem como objetivo a melhoria dos processos e nunca uma avaliação do desempenho dos funcionários.

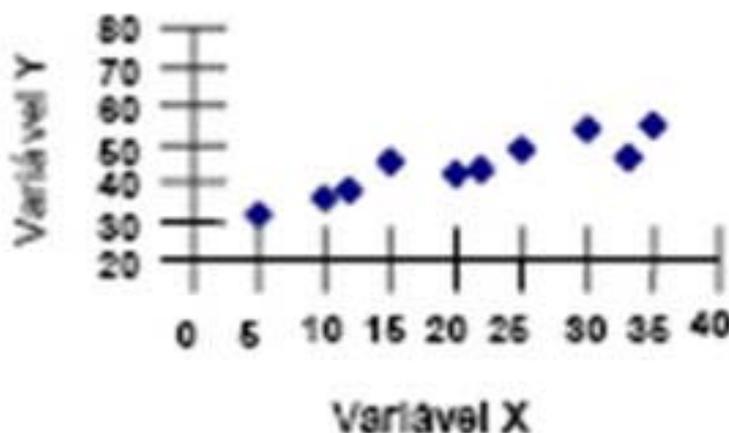
Folha de Verificação

Formulário Para Verificação de Serviço			NOME DO EMPREGADO		DEPARTAMENTO				
			Responsável		Data				
CATEGORIA DE DEFECIÊNCIA			PUNTO	1	2	3	4	5	
1	Primeira Flada (Localização, Alinhamento e Juntas)	Verificar se o corte de madeira não possui falhas de usura de 1/8" de altura de 1/8" de espessura	1	Ok	Ok	Ok	2,50	NC	Ok
			2	Ok	NC	Ok	2,20	NC	Ok
			3	Ok	Ok	Ok	1,80	Ok	Ok
2	Esquadro	Unidade de medida	4	Ok	Ok	Ok	1,80	Ok	Ok
			5	Ok	NC	Ok	2,20	NC	Ok
			6	Ok	Ok	Ok	1,20	Ok	Ok
3	Alinhamento	Usura de 1/8" de altura	7	Ok	Ok	Ok	0,90	NC	Ok
			8	Ok	Ok	Ok	1,20	Ok	Ok
			9	Ok	Ok	NC	2,10	NC	Ok
4	Espessura das juntas (1,5 cm)	Unidade de medida	10	Ok	Ok	Ok	2,50	NC	Ok
			11	Ok	NC	Ok	1,20	Ok	Ok
			12	Ok	Ok	Ok	0,80	NC	Ok
5	Prumo	Altura de usura de 1/8" de altura de 1/8" de espessura	13	Ok	Ok	NC	2,20	NC	NC
			14	Ok	Ok	Ok	2,00	Ok	Ok
			15	Ok	Ok	Ok	1,80	Ok	Ok
Observações:									

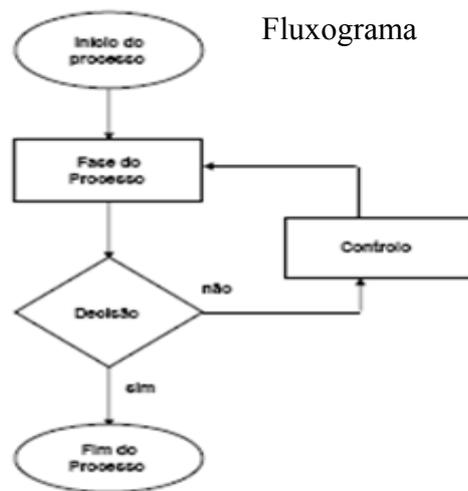
Gráficos de Dispersão: É a melhor maneira de observar a relação entre duas variáveis quantitativas (causa/efeito), ou seja, o que acontece com uma variável quando outra se altera, determinar se estas estão relacionadas e tipo de correlação. Possibilitam uma interpretação rápida e mais aprofundada do seu significado, complementa a informação coletada através dos histogramas.

Existem dois tipos de gráficos:

- Gráficos de Dispersão Simples que relacionam duas variáveis
- Gráficos de Tendência que ilustram a variação temporal de uma variável.



Fluxogramas: São utilizados para ilustrar as várias etapas de um processo ordenado de forma seqüencial. Devem ser usados símbolos facilmente reconhecidos com significado específico para simbolizar cada etapa do processo. O fluxograma deve conter caminhos alternativos, dependendo estes das preferências de cada um e das circunstâncias de maneira a facilitar a tomada de decisões. Clarifica, define e estrutura os processos e possibilita um trabalho de reflexão que originará uma simplificação e redução de tempo desnecessário. Determina a causa e origem de determinados problemas, incentivam o trabalho em grupo.



Para França e Freitas (2000, p.92), as ferramentas representam um conjunto de técnicas que, se bem aplicadas, conduzem à qualidade e geram resultados, porque são planejadas, lógicas, baseadas em verificações estatísticas, acompanhadas passo a passo e corrigidas.

Concluindo, de acordo Pimenta (2002), a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes.

A autora afirma ainda que um administrador trabalha com pessoas e necessita comunicar-se quase todo o tempo. Para ela, muitos especialistas vêm defendendo que um bom administrador deve ser, também, um bom comunicador.

Na mesma linha de argumentação, Corrado (1994 *apud* PIMENTA, 2002, p.133) defende a idéia de que o administrador pode agir como diretor de comunicações. Para tanto, é necessário reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança e, conseqüentemente, no processo de gestão da qualidade, posto que, muitas ferramentas da qualidade podem ser desenvolvidas por um profissional de comunicação e para um bom desempenho de qualquer

processo de gestão, faz – se necessária a presença das ferramentas e processos de comunicação, que nortearão os rumos empresariais.

Ainda segundo Corrado (1994 *apud* PIMENTA, 2002, p.133), para ser líder é necessário ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso, visto que o processo de gestão da qualidade é desenvolvido e mantido por pessoas e esses desafios demandam grande domínio não só das ferramentas da qualidade mas também das técnicas de comunicação.

Logo, com base no exposto destaca-se a seguir, os principais aspectos sobre Relações Públicas e sua função estratégica.

3 Relações Públicas – Principais Aspectos

A profissão de relações públicas é ascendente no mercado organizacional e possui função estratégica no sentido de orientar os caminhos da comunicação e confluir as expectativas das organizações com os seus diversos públicos, resguardando o interesse de ambos, além de trabalhar a imagem institucional antevendo períodos de crises com a opinião pública, conduzindo para a sua solução.

De acordo com Pinho ,

É importante frisar que a profissão de Relações Públicas tem seus fundamentos ligados ao fenômeno da opinião pública. Somente numa sociedade democrática, onde a opinião pública assume papel preponderante no processo político, haverá a devida importância à atividade profissional das Relações Públicas. Necessariamente, numa democracia, há que se estabelecer o diálogo, o consenso, a ausculta aos diversos grupos e movimentos sociais.(apud MOURA, 2008, p.22).

A opinião pública é o fenômeno social que norteia não só a evolução política mas também a evolução mercadológica, empresarial e o fortalecimento da sociedade expressado através de manifestações contínuas para alterações políticas deram origem à profissão de relações públicas e iniciaram a conscientização de sua importância. Destaca-se, nesse sentido, que por volta do ano de 1906, o jornalista Yve Lee é contratado por grandes capitalistas norte-americanos, para prestar serviços de assessoria.

Chapparro (2001) afirma que Lee inventou a atividade de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação, recebendo o título de fundador das relações públicas. Diante desses desafios, fundou o primeiro escritório do gênero.

Formalmente, em carta pública dirigida à imprensa, Lee estabeleceu um pequeno conjunto de regras ético-morais, em favor da informação confiável. Comprometeu-se a fornecer notícias – apenas notícias – e de se colocar à disposição dos jornalistas, para respostas honestas, verdadeiras, sempre que solicitado. Com o fornecimento de informações tratadas pelos critérios da carta-compromisso, não custa admitir que deve ter ajudado a fazer boas matérias jornalísticas. (CHAPARRO, 2001, p. 1).

Embora a profissão tenha sido iniciada por um jornalista nos Estados Unidos, a função diverge das atividades de Jornalismo.

No Brasil, muitos acontecimentos deram respaldo ao surgimento e reconhecimento da profissão, sendo estes em sua grande maioria, políticos e econômicos.

Durante a troca de governos, o período histórico que envolvia o mundo, graças a constituição de 1946, o Brasil passava por inúmeras transformações não só nos modos de produção, mas nos parâmetros de uma nova conjuntura econômica que incentivava uma política industrial, permitindo a vinda de novas empresas e multinacionais para o país.

Segundo Kunsch (1997), a área de comunicação também passa a tomar outros rumos, pois as multinacionais trouxeram uma nova cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e relações públicas.

Após a criação do Departamento de Relações Públicas da multinacional canadense *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited* (atualmente a Eletricidade de São Paulo S.A. – Eletropaulo), surge o primeiro Departamento de relações públicas sob a coordenação do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, “patrono da profissão no país” (KUNSCH, 1997, p. 19), atuando na esfera pública.

A autora enfatiza que a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), criada em 21 de julho de 1954, fruto do trabalho de profissionais que iniciaram o núcleo de pesquisa e estudos de comunicação, foi um marco para a história das relações públicas no Brasil.

A década de 60 é marcada pela emissão da lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, regulamentada em 26 de setembro de 1968, e aprovada no mesmo dia pelo decreto-lei nº 63.283, que regularizou a situação dos profissionais de comunicação social com habilitação em relações públicas. Fato este, que tornou o Brasil pioneiro na situação, pois foi o primeiro país a tomar tal medida.

Para Kunsch (1997), a medida foi extemporânea pois a sociedade ainda não tinha consciência suficiente da dimensão da área, logo, a profissão não tinha o devido respeito junto à opinião pública e cenário mercadológico, acarretando em algumas consequências negativas.

O ano de 1964 no Brasil, foi marcado por um período ditatorial, e as relações públicas sofreram grande influência militar durante esta década.

Ainda de acordo com a autora, a criação da AERP (Assessoria Executiva de Relações Públicas) foi o aspecto que caracteriza a maneira mais polêmica de influência militar na profissão. Ela funcionou como uma verdadeira agência política para vender o regime autoritário de forma massiva, disfarçando a censura mais violenta que este país já teve.

Mas a década de 60 não foi marcada somente por acontecimentos negativos para a profissão de relações públicas. De acordo com França (2003), desta década em diante começaram a surgir as primeiras faculdades oferecendo o curso de relações públicas. Tem assim início a fase acadêmica, que passou a liderar a linha conceitual da atividade e a divulgá-la entre os universitários como nova opção profissional. O autor ressalta ainda que entre as décadas de 70 e 90 acontece o período

editorial da área de relações públicas, onde grandes autores iniciam a divulgação de seus livros e ao mesmo tempo, começaram acontecer traduções de obras estrangeiras.

Deste período em diante, a profissão conquistou trajeto ascendente nos cenários empresariais, sociais e políticos, sendo palco de vários outros acontecimentos como o surgimento de agências de relações públicas, fóruns de discussões e congressos.

Não há como abordar a comunicação sem falar do trabalho dos relações públicas, assim como não é possível desvincular a área da comunicação.

Não existe uma definição consolidada sobre relações públicas, aceita em todos os lugares. A legislação brasileira, embora considerada intempestiva, contribuiu positivamente para o estabelecimento definitivo das relações públicas no Brasil, regulamentou suas funções e o seu exercício profissional.

França (2003) destaca que para identificar as origens conceituais da atividade e as influências que sofreu ao longo dos 89 anos de seu exercício, é necessária a consulta de diversos autores, pioneiros e atuais.

A profissão de relações públicas enfrentou grandes dificuldades para solidificar-se no cenário empresarial, e ainda hoje encontra obstáculos para atingir o patamar merecido, porém, Kunsch afirma que:

A liberdade de pensamento e expressão, fator essencial para a sobrevivência e o sucesso de relações públicas, provavelmente nunca esteve em nível tão elevado no Brasil. A imprensa, políticos, líderes trabalhistas, os comunistas, a igreja, os ambientalistas, os homossexuais e todas as minorias são absolutamente livres para dizer e escreverem o que bem entendem, sem temor de punições autoritárias. Nesse quadro, o trabalho de relações públicas só pode crescer no Brasil. (KUNSCH, 2006, p.167)

Todas as revoluções sociais, econômicas, políticas etc, permitiram o avanço de muitas profissões, inclusive a de relações públicas, que com as mudanças tecnológicas e a globalização, encontrou uma nova oportunidade, atrelada à uma de suas funções, que é o gerenciamento de crises, sobretudo a crise mundial advinda da velocidade das informações.

Sobre isso, Mestieri se manifesta dizendo que:

O mundo do conhecimento e da informação esta provocando transformações e fazendo surgir nova cultura empresarial, que esta afetando o relacionamento da empresa com todos os segmentos da opinião pública (...) É a revolução da informação e do conhecimento, resultado da Terceira Revolução Industrial, da Nova Economia, do *e-commerce* e do *e-business*.

Com todas essas mudanças, o perfil dos consumidores e funcionários também sofreram modificações, logo, os profissionais de Relações Públicas também precisam se manter atualizados e buscar a competência esperada pelo mercado.

Kunsch (2006) lembra que cada vez mais nossos públicos e colaboradores esperam que sejamos capazes de prever eventos e tendências futuras, em vez de apenas lhes informar o que aconteceu ontem, ou mesmo o que está acontecendo hoje.

Para a comunicação, a cada dia se fortalece a administração de crises, que antes era apenas uma atividade de relações públicas e que hoje está inserida em uma visão mais ampla das empresas.

Segundo Mestieri ,

Isso obriga os executivos de Relações Públicas a preparar porta-vozes, redigir comunicados prévios, elaborar programas de comunicação para cada um dos públicos, internos, vizinhos, pensar nas relações nacionais e internacionais. (...) Esses profissionais devem se preocupar com a qualidade do produto e a responsabilidade da empresa em relação ao consumidor, tendo em vista o Código de Defesa do Consumidor, ou seja, o consumidor consciente de seus direitos. (MESTIERI, 2004,p. 118)

Neste cenário, o valor das empresas não está mais relacionado ao tamanho de suas estruturas físicas, mas à sua imagem, às informações que se pode obter em relação aos seus serviços e o conhecimento agregado aos mesmos. Estes elementos então, determinarão a fidelidade dos clientes.

O mesmo autor destaca ainda que, as novas maneiras de produção estão sendo implantadas pela globalização. A competição se torna cada vez mais acirrada. Incentiva-se a busca da eficiência e da redução de custos, a tercerização e novos tipos de parcerias.

Já Fortes afirma que

Na atualidade, não restam dúvidas de que as Relações Públicas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, pois constroem relacionamentos com os grupos, transformando-os em públicos, bem como equacionam as controvérsias e os conflitos que emergem da relação empresa/públicos para que possam alcançar os seus objetivos. (FORTES, 2003, p.174)

Aos poucos o profissional de Relações Públicas está conquistando seu espaço e despontando para um futuro promissor, entretanto, como menciona Mestieri (2004), o comunicador tem que ter conhecimentos de marketing, RP, jornalismo e tecnologia. Pois, uma nova mídia surgiu – a internet- e nós, homens da comunicação, precisamos conhecê-la e saber utilizá-la.

O autor afirma ainda que, precisamos esquecer se somos isso ou aquilo, registrado aqui ou ali. Temos de ser comunicadores e como tal só uma coisa será exigida pelo mercado: competência.

Face ao exposto, destaca-se a importância e necessidade de identificar os procedimentos dessas técnicas e, ao mesmo tempo, refletir sobre a utilidade da comunicação no processo de gestão da qualidade. Ressaltam-se também as estratégias que podem ser desenvolvidas no processo de implantação de novos procedimentos e uso das ferramentas da qualidade dentro das organizações, sem perder o foco e obtendo resultados favoráveis e plausíveis.

4 Pesquisa Qualitativa

4.1 Justificativa

O processo de gestão da qualidade é um assunto discutido e implementado nas empresas há três décadas, porém atualmente vem atingindo proporções de destaque no cenário empresarial contemporâneo, pois todas as empresas que almejam lugar e evidência perante os consumidores precisam apresentar algum diferencial em relação à concorrência, e a implementação da ISO vem proporcionando esta característica.

A comunicação também vem conquistando o espaço almejado pelos profissionais da área, posto que a excelência de uma empresa só é atingida quando todos os setores organizacionais caminham em sintonia, e este resultado é possível apenas, através do trabalho com a comunicação e estratégias de relacionamentos e imagem empresarial.

Segundo Andrade et al. (2007), a organização deve determinar e fornecer recursos para implementar, manter e, continuamente, melhorar a eficácia do sistema de gestão de qualidade.

O mesmo autor ressalta também que é requerido que sejam veiculadas as informações necessárias para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, tanto entre os diversos níveis da organização, como desta com a sociedade em que se insere, a tal ponto de perceber que está em constante movimento e aprendizado.

Sendo assim, não pode haver distinção de nenhuma espécie entre os funcionários, as informações devem ser direcionadas para otimizar o fluxo de conhecimento a cada colaborador, de modo que tenham ciência da organização como um todo, mas que foquem somente no que for de competência do seu setor, e no que concerne a sociedade, as informações devem ser precisas e éticas, inteirando o cidadão das ações da empresa e permitindo que a empresa evolua com o progresso social.

O autor afirma ainda que:

Ao nos referirmos ao processo de comunicação como de vital importância atemos ao fato de que, para uma organização com qualidade, as normatizações são suficientes para seu funcionamento e, talvez, para o desenvolvimento esperado. Então, o conceito maior da referência da qualidade total é o pressuposto de um abismo entre a organização, seus recursos humanos e o que realmente a sociedade deseja. Desse modo, a filosofia de qualidade requer comunicar a todos os envolvidos que há uma expectativa em desenvolver produtos e serviços que ajudem as pessoas a viverem melhor. (ANDRADE et al., 2007. Acesso em: 28 maio 2009).

No cenário empresarial atual, embora haja algumas resistências, as empresas estão percebendo que somente a implementação das normas e padronização dos meios de produção não são suficientes para atingir todos os objetivos esperados. A organização conquista os padrões exigidos pela ISO, contudo, não consegue focar no público interno e nem na sociedade, favorecendo o aparecimento de lacunas e falhas de comunicação que podem resultar em prejuízos para a organização.

Percebendo que a comunicação e o processo de gestão da qualidade são fatores decisivos no mercado competitivo e possuem o objetivo de levar a organização à excelência em todas as esferas, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com profissionais responsáveis pelo setor da qualidade de empresas que já implantaram o sistema de gestão.

4.2 Objetivos

- * Verificar como tem sido a utilização da comunicação no processo de gestão da qualidade.
- * Avaliar as informações que os profissionais possuem sobre o uso da comunicação.
- * Identificar se há relação entre instrumentos de comunicação e ferramentas do processo de gestão da qualidade.
- * Averiguar a importância da comunicação no contexto competitivo.
- * Levantar informações sobre as necessidades de comunicação das empresas que já passaram pela implantação do processo de gestão da qualidade.

4.3 Metodologia

Para a realização das entrevistas, primeiramente foram estabelecidos os objetivos que nortearam o estudo e um roteiro com 11 questões, abordando a vivência dos profissionais no processo de implantação da qualidade, como se deu a implantação deste processo, como foi usada a comunicação no período de planejamento e implantação, as necessidades de comunicação de cada empresa e a visão dos entrevistados em relação a comunicação e a implementação da ISO.

Foram selecionados e contatados 4 profissionais de segmentos diferentes : Produtos Químicos, Comunicações e Indústria Gráfica.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a possibilidade de tempo dos entrevistados.

Após realizar as entrevistas, as informações foram sistematizadas e distribuídas em quadros para facilitar a visualização dos pontos de vista de cada entrevistado e uma maior reflexão sobre o estudo.

Foram estabelecidos pontos convergentes e divergentes sobre os temas abordados, amparados por pensamentos de autores que já exploraram os assuntos.

4.4 Apresentação dos Resultados

Após a realização das entrevistas, as informações foram transcritas e as opiniões manifestadas sistematizadas em quadros, conforme segue.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Trabalho no ramo há nove anos. Vim de um mercado automobilístico exigente (montadoras – ano de 98/99, quando comentou-se mais sobre a ISO, então, ajudei a certificar a empresa que trabalhava em São Manuel, como auditor, e fui para Botucatu, onde desenvolvi junto com outro órgão, o programa “Rumo à ISO”. Toda minha vivência foi focada em ISO 9000, no sistema automobilístico, que exige rapidez e praticidade. E a um ano vim para cá, onde certificamos.
<i>Profissional 2 (Comunicações)</i>	Estou na empresa há 9 anos e toda minha vivência é de lá. Toda vez que se formam grupos para trabalhar a qualidade, o setor de RH me indicava e em 2006 fui indicada para coordenar a área.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Bom esta vivência não é fácil ,porque exige muito de você quando chega na parte de conscientização de colaborador que já tem seu estilo próprio de trabalhar à muitos anos, então fica um pouco complicado lidar com isso, mas é uma função muito bem respeitada na empresa.

<p><i>Professional 4 (Setor gráfico)</i></p>	<p>Atuando há um ano na área de sistema de gestão da qualidade pude perceber que implantação de sistemas de gestão como a ISO 9001 trazem melhorias significativas para empresa. Para tanto, é necessário uma mudança na forma de pensar e agir tanto por parte da diretoria quanto por parte dos funcionários para que as mudanças surtam um efeito maior.</p>
--	---

QUADRO 1 – Comentários sobre a vivência enquanto profissional engajado nos procedimentos que envolvem a Gestão da Qualidade na empresa.

Todos os entrevistados apresentam uma ampla vivência na implementação dos processos de gestão da qualidade.

O profissional 1 vem de uma realidade mais abrangente, porém, não mais importante do que as experiências dos entrevistados 2, 3 e 4, visto que o segmento de atuação pode não ser o mesmo, mas a norma implantada possui fundamentos semelhantes.

Todas as pessoas estão, de certa forma, envolvidas e possuem algum conhecimento sobre qualidade.

De acordo com Andrade et al. (2007) na realidade, desde que o ser humano está sobre a face da terra existe a preocupação com a qualidade, evidentemente não com os nomes que permeiam os vários arcabouços científicos e organizacionais da atualidade (...), mas de uma forma mais global.

Assim, os procedimentos, dados e fatos que ajudaram a constituir este conceito, só são possíveis de se identificar devido a abrangência do assunto e aos inúmeros processos que envolvem a qualidade, decorrentes desde que o mundo é mundo.

Para o entrevistado 4, a adoção de novos métodos de trabalho, assim como a implantação de qualquer processo gerencial, de qualidade ou comunicação não são suficientes para obter os resultados esperados: é necessária a mudança de pensamentos e ações não só por parte do corpo administrativo, mas também por parte dos funcionários. Logo, suas idéias vem ao encontro das afirmações de Pimenta, que assim se posiciona:

A estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio não há espaço para sentimentos e emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado, a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. (PIMENTA, 2002, p.119)

Embora os entrevistados possuam períodos de vivência com o processo de gestão da qualidade diferentes, todos foram expostos às mesmas exigências. E, em âmbito geral, todas as empresas mantiveram suas estruturas após a implantação dos padrões de qualidade. No entanto,

para que o investimento tenha resultados duradouros, faz – se necessária a manutenção da motivação dentro da empresa.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Padronização em todos os processos da empresa ,como diferencial competitivo e profissionalismo dos colaboradores.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Em termos de organização ela já tem os objetivos traçados e dentre as diretorias, cada uma tem uma diretriz e tem a política e a cultura da qualidade focada nos processos, gestão e setor operacional.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Nos tempos de hoje temos que sempre procurar inovar: foi o caso da nossa empresa e também para estar garantindo novos clientes, pois muitos que tem o processo só fazem compras se o fornecedor for certificado. Este foi um dos principais motivos que a nossa empresa decidiu pela certificação.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Questões mercadológicas (exigência por parte de grandes clientes que seus fornecedores sejam certificados) e a busca de uma estruturação melhor, mais organizada para a empresa.

QUADRO 2 - Motivos que levaram as empresas a definirem pela implantação desse processo.

No que diz respeito aos motivos que levaram a organização a implantar os processos de gestão da qualidade, os profissionais 1, 3 e 4 foram claros e objetivos, apontando questões mercadológicas, competitividade, atração de novos clientes, padronização dos processos da empresa, além de mencionar o profissionalismo dos funcionários e a exigência dos clientes.

Entretanto, o mesmo não aconteceu com a manifestação do profissional 2, que não apresentou clareza em seu posicionamento.

Para Drummond (1998), o ponto de partida para um projeto de qualidade está relacionado à perda, pois o objetivo de um bom projeto, para a autora, é a minimização dos prejuízos , que ocorre assim que o cliente recebe o produto.

Assim, muitas organizações buscam a padronização dos processos para diminuir e eliminar perdas e gastos.

Entretanto, Longo (1996) apresenta a gestão da qualidade como uma alternativa para a reorientação gerencial das organizações, tendo como pontos principais, o foco no cliente, trabalho em equipe, decisões baseadas em fatos e dados, além da já mencionada redução de erros. Portanto,

em relação aos motivos que levaram as empresas a implantarem o processo de gestão da qualidade os entrevistados foram unânimes no que se refere ao fato de minimizar perdas, atrair novos clientes e ser considerado fator de competitividade. Todavia, deve ser também uma estratégia para reorganizar a empresa e direcionar seus posicionamentos.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Como a maioria dos funcionários são muito antigos, fizemos um evento para que todos pudessem entender o que é a ISO. Apresentamos o cronograma, fizemos as documentações obrigatórias e começamos o treinamento. Tivemos também uma espécie de open-house, onde mostrávamos para a família do funcionário o que o mesmo fazia e a sua importância – o funcionário apresentava a importância da sua função, e também utilizamos a comunicação visual, com placas informativas sobre a produção, como o serviço deveria ser feito etc.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Focando essa diretoria que é responsável por todo o interior, tem 112 mil empregados e para trabalhar com esse público é mais complicado. No plano de negócios de 2008 foi decidida a implantação e focamos em um público voltado para um sistema inovador que temos. Para esse trabalho específico focamos apenas o público do sistema que íamos certificar.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Infra - estrutura foi uma delas, padronização dos processos, treinamentos e muita parceria com os colaboradores.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Contratação de uma empresa de consultoria, para fazer a palestra de sensibilização e treinamentos, e de um estagiário para ficar focado no processo de implantação.

QUADRO 3- Principais procedimentos/decisões referentes à preparação do ambiente interno da empresa para essa implantação.

As opiniões manifestadas sobre os procedimentos adotados para a preparação do ambiente interno para a implantação dos processos de gestão da qualidade foram divergentes no que concerne à compreensão da questão: pois o profissional 1 apresentou a didática de trabalho com o público interno; o profissional 2 explanou sobre a definição do setor da empresa que receberia a implantação, visto que é de uma organização de grande porte e apenas um serviço da empresa foi certificado. Já o profissional 3 mencionou a infra-estrutura, padronização dos processos,

treinamentos aos funcionários e parcerias com colaboradores, aproximando – se da resposta do profissional 1. O profissional 4 foi breve ao mencionar a contratação de uma empresa de consultoria e um estagiário para ficar focado nos processos.

São convergentes ao declararem que para abordar o assunto com um número muito grande de pessoas é trabalhoso e demanda tempo e metodologias diferentes. Também concordam que para implantar e modificar os processos de qualquer empresa, é necessário que os funcionários recebam treinamentos específicos.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das resposta</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Questão cultural dos brasileiros. Pensamentos diferentes, idéias diferentes. Precisamos de exemplos externos.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	O tamanho da empresa. As ações tem que ser focadas, além da abrangência, custos, comprometimento. As pessoas são mais voltadas para a rotina e fazer com que essas pessoas se envolvam é mais complicado.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Acho que conscientização dos colaboradores foi o que mais complicou um pouco, devido aos costumes já adotados pelos mais experientes da empresa.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	A maior dificuldade é fazer a mudança de mentalidade dos colaboradores. Fazer com que todos entendam a importância de se criar e seguir alguns procedimentos e as melhorias que isso trará para a empresa.

QUADRO 4- Principais dificuldades encontradas pela empresa durante o período de implantação desse processo.

Os entrevistados foram unânimes ao se referirem que as principais dificuldades encontradas pelas empresas durante o período de implantação foi o envolvimento e o relacionamento com as pessoas.

O profissional 2 apontou outras dificuldades, como o custo do processo e a abrangência. Todavia, tais aspectos estão diretamente ligados ao tamanho da empresa e número de colaboradores.

Segundo Oliveira e Paula (2000), a comunicação organizacional promove a interação de uma organização com os grupos que afetam e / ou são afetados por suas políticas e ações. Sendo assim, uma empresa que possuir a comunicação organizacional estável, centralizada e estrategicamente direcionada, poderá ter menos reflexos negativos durante alterações processuais ou implantação de projetos.

As mesmas autoras ainda afirmam que, o novo perfil de lideranças para a comunicação interna apresenta a capacidade de identificar expectativas, demandas e problemas, além de permitir uma aproximação maior entre as equipes de produção, possibilitando assim, produções com maior qualidade.

Logo, deve-se elaborar planejamentos para alinhar a comunicação aos processos de gestão: os posicionamentos apresentados vem ao encontro de uma das hipóteses deste trabalho, que diz, que não há profissionais da área de comunicação envolvidos no processo de gestão da qualidade. Mas, as dificuldades apresentadas poderiam ter sido sanadas se houvesse um projeto de comunicação que envolvesse o público interno e suas diferenças sociais, de idade, cargos e diferenças de pensamentos.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Qualificação do pessoal, treinamento. Ação corretiva para os funcionários que não se enquadravam no perfil traçado pela empresa, ao invés de demissões.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Reforçamos outras ações que surtiram resultado. Já é uma prática da empresa que determina um membro da direção para explicar as ações que serão desenvolvidas. Nada é solto, tudo tem envolvimento com os objetivos da empresa, e sempre tentamos mostrar os resultados antes e depois das ações.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Treinamentos, dinâmicas, cursos, todos estes tipos de suporte para uma boa compreensão de todos
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Conscientização dos colaboradores através de reuniões internas, palestras e treinamentos. Contratação até de uma empresa de consultoria para auxiliar na parte de treinamentos e palestras, além da consultoria obviamente.

QUADRO 5 - Estratégias que foram adotadas pela empresa para sensibilizar e capacitar os funcionários para a implantação desse processo.

Segundo os entrevistados, a melhor maneira de se apresentar a implantação da ISO é através de palestras explicativas sobre o assunto, treinamentos e dinâmicas, todas conduzidas pelos líderes das empresas pois assim pode-se sensibilizar o funcionário para os resultados que serão obtidos.

Em nenhum dos casos apontados pelos entrevistados, houve redução ou alteração no quadro dos funcionários, pois a implantação do processo de gestão da qualidade, de acordo com os pesquisados, é para capacitar a empresa em seus serviços. E conforme mencionou o profissional 1, os colaboradores que não correspondiam às diretrizes da empresa foram devidamente habilitados para se enquadrarem no perfil.

É interessante destacar aqui a opinião de Deming (1990), esclarecendo que, apresentado de forma negativa, o objetivo da liderança não é apenas encontrar e registrar as falhas humanas, mas eliminar as causas das falhas: ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor, com menos esforço.

A padronização dos processos pela implantação do sistema de gestão da qualidade ou qualquer outra mudança que a empresa possa sofrer para otimizar seu trabalho, não deve ser apresentado aos funcionários de maneira que transmita insegurança ou algo que acarretará mais trabalho e dificuldades.

Existem estratégias de comunicação que podem facilitar a sensibilização dos funcionários, visto que:

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos, que predisõem à tolerância, a paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma empresa, onde os laços afetivos entre pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. (PIMENTA, 2002, p.27).

Boa parte dos seres humanos são contrários à mudanças, principalmente aquelas que envolvem o lado profissional.

O ajustamento da comunicação também é algo complicado de se alcançar, porém, mais fácil do que a idéia favorável a qualquer alteração na empresa. Depois de ajustada, a comunicação deve ser instrumento primordial para a sensibilização dos colaboradores durante os processos de gestão, que precisam ser apresentados como meios de crescimento e progresso.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Comunicação visual (placas), confraternização.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	A comunicação já começa fazendo as pessoas participarem desde o planejamento. Há necessidade de posicionar as pessoas do que está sendo feito, para mostrar a contribuição

	do empregado e seu envolvimento.
<i>Profissional 3</i> (Setor gráfico)	Cursos realizados por uma empresa responsável, conhecida e atuante na área.
<i>Profissional 4</i> (Setor gráfico)	A comunicação foi muito importante para que fosse traçado o plano de ação junto com a diretoria, para se descrever cada etapa do processo.

QUADRO 6 - Como a comunicação foi utilizada na fase de planejamento desse processo

As informações em relação à maneira que a comunicação foi utilizada foram divergentes. Com exceção do entrevistado 4, que mencionou a comunicação como elemento que permitiu a elaboração do plano de ação e criação das etapas do projeto, todos os outros participantes não apresentaram opiniões concretas.

O profissional 1 citou ferramentas e estratégias de comunicação, já o profissional 2 deixou clara a idéia de que é preciso posicionar os funcionários e mostrar a sua contribuição durante o processo e o profissional 3 citou apenas que foram realizados cursos sobre o assunto.

Todavia, em outros questionamentos, os entrevistados manifestaram – se em meio às outras respostas que a comunicação foi utilizada como estratégia de divulgação e aproximação dos funcionários da empresa com o processo de implantação.

Os autores França e Freitas (1997, p.96) afirmam que

... alguns teóricos de comunicação acreditam que as técnicas estatísticas de produção, hoje praticadas pelas empresas, não se aplicam à comunicação. Concordamos que se apenas considerarmos os processos de reestruturações estratégicas, de Qualidade Total, de reengenharia, como diretamente ligados à melhoria dos processos produtivos e administrativos, os controles estatísticos não são de fato, aplicáveis ao melhoramento do processo de comunicação. Todavia, se considerarmos os seus efeitos nas atitudes das empresas, verificaremos que a comunicação é fator inerente à esses processos, que provocaram uma revolução nos relacionamentos internos e externos.

Este pensamento posiciona a comunicação como fator primordial em qualquer fase do processo de implantação, porém podemos perceber que ainda não há total clareza para os envolvidos com a qualidade, das funções de comunicação. Os entrevistados sabem das estratégias, mas não existe conhecimento exato das funções dessas estratégias.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Divulgação na mídia (jornais, revistas, tv), banners, participação em feiras, patrocínio de eventos, realização de ações sociais.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Durante, nós utilizamos dos meios dispostos pela empresa e para se tornar mais próximo dos funcionários, fizemos reuniões com a equipe, mostrando o cronograma. Na fase de implantação a comunicação é mais crítica, pois qualquer coisa pode refletir no futuro dos resultados. Utilizamos de todos os meios possíveis: mural, boletins, treinamentos no local de trabalho, hora para a interação dos assuntos pertinentes a todos etc.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Através de apresentação de slides, painel informativo, cartilhas e treinamentos exaustivos.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Durante a implantação, a comunicação foi fundamental, visto que é através dela que se transmite para todos os colaboradores o processo pelo qual a empresa está passando, podendo assim conscientizá-los da importância que cada um tem nesse processo, treiná-los e corrigi-los.

QUADRO 7- Como a comunicação foi utilizada na fase de implantação desse processo.

Os entrevistados foram claros e objetivos ao se referirem às ferramentas de comunicação utilizadas no processo de implantação da ISO. São conscientes de que é através da comunicação que se transmite toda e qualquer etapa do projeto. Utilizaram murais, cartilhas, boletins, banners, participação em feiras e eventos, uso de veículos de comunicação e treinamentos específicos.

De acordo com Oliveira e Paula (2000), para uma organização desenvolver satisfatoriamente o processo de comunicação estratégica, precisa trabalhar algumas características em sua estrutura, como: ter visão ampla e integrada de comunicação interna, inserir a comunicação interna na cadeia de decisões, planejamento para alinhar a comunicação ao processo de gestão etc.

Logo, pode – se perceber que, embora os entrevistados tenham mencionado o uso das ferramentas de comunicação e tenham consciência de sua importância, se não houver um profissional engajado nos processos da comunicação da empresa para uni-los ao processos de gestão, a empresa não atingirá os resultados esperados, uma vez que, as ações de comunicação ficarão “soltas”, sem embasamento e sustentação que permitam otimizar o processo de implantação da qualidade.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Precisamos inovar, tudo caiu muito no comum, precisamos de novas idéias.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Todo ano lançamos um slogan que norteará as ações internas da empresa. Esse ano o slogan é “O ano do relacionamento” pois, com base em pesquisas de clima realizadas no ano passado, descobrimos que há um distanciamento entre as áreas, problemas de relacionamentos, vaidades – e estamos atacando nisso para sanar essa falha de comunicação não só entre as áreas mas entre as pessoas. Nossa logística é complicada e não podemos deixar isso fugir do controle, não basta ter objetivos, estratégias e plano de ação, se não trabalhamos a comunicação. Houve uma reformulação nos meios de comunicação para otimizar a comunicação e melhorar a qualidade. Reduzimos as informações porque passamos a direcioná-las para alcançar nossos objetivos.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Neste caso, não houve muitas dificuldades encontradas, mas acho que a única de comunicação, foi fazer os colaboradores criarem o hábito de ler o quadro de avisos.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	A principal dificuldade na utilização da comunicação é encontrar uma forma, simples e clara de se transmitir a mensagem desejada, para que os colaboradores, independente do nível de escolaridade que possuem, sejam capazes de compreender o que está sendo dito. Depois disso, é fazer com que eles entendam a importância de se seguir os procedimentos criados e as melhorias que trarão.

QUADRO 8- Principais dificuldades encontradas nas empresa dos entrevistados em relação à utilização da comunicação

Os profissionais 1, 3 e 4 foram objetivos ao apresentarem como dificuldades de comunicação, a falta de inovação, as maneiras simples e claras de se transmitir as mensagens e o hábito dos colaboradores em ler o quadro de avisos.

Entretanto, o profissional 2 apresentou a dificuldade de sua empresa já com a solução e não soube apontar nenhuma necessidade momentânea, visto que contaram com o apoio de uma assessoria de comunicação mais eficiente depois da implantação da ISO.

Todos os entrevistados apresentaram grande preocupação com a produção e lucros, esquecendo – se dos colaboradores, que só foram considerados após muitas perdas de bens e / ou serviços oferecidos a clientes, sem a qualidade almejada com a implantação dos processos de qualidade.

A respeito disso, França e Freitas (1997, p.105) ressaltam que:

Qualidade não se produz, não se manifesta nos produtos e/ou serviços sem pessoas. As pessoas não produzem, não se manifestam de forma eficaz, sem comunicação. A qualidade é obrigação de todos....A comunicação é necessidade básica das pessoas e deve ter qualidade para ser eficaz.

Em uma empresa que se diz bem estruturada, não há como visar o lucro, os clientes e esquecer os colaboradores que são responsáveis pela produção e manutenção dos produtos e satisfação dos clientes.

A implantação dos processos de gestão da qualidade só é efetivamente eficaz quando atinge todas as esferas da empresa.

Torquato (1996 *apud* PIMENTA, 2002 p. 59) defende que a função básica da comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação. Sendo assim, com a comunicação bem direcionada e estrategicamente planejada, não há como os funcionários não colaborarem por falta de compreensão ou entendimento, visto que suas opiniões e sugestões também fariam parte do processo de otimização das ações empresariais.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Não existe nenhuma atividade se não tiver comunicação. Inclusive, existe um item na norma que é específico de comunicação interna, então temos que desenvolver.
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Se levarmos em conta a norma, a comunicação é um dos requisitos chave, tudo gira em torno da comunicação e nós só conseguimos fazer rodar o ciclo da qualidade se houver a comunicação. A própria ISO estabelece a clareza da presença de profissionais para trabalhar a comunicação. Como a empresa estabelece canais de comunicação com os clientes se não houver o trabalho da mesma? Sem comunicação nenhum processo de implantação é eficaz.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	A melhor possível.

<p><i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i></p>	<p>Total relação. Os processos da empresa precisam estar bem entrosados, “amarrados” uns aos outros e isso só é possível através da comunicação. Tanto é verdade que um dos itens da norma (5.5.3) diz: “A Alta Direção deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa a eficácia do sistema de gestão da qualidade.”</p>
--	--

QUADRO 9 – Relação que estabelece entre o processo de implantação da ISO, suas ferramentas e o uso da comunicação (modo geral)

Os entrevistados tiveram opiniões convergentes quanto à relação da comunicação envolvida no processo de gestão da qualidade e ferramentas da qualidade. Todos acreditam que a comunicação é parte inerente ao processo e que não há como fugir do uso desse processo, visto que, segundo os pesquisados, a própria normatização possui um item de comunicação.

O profissional 2 inclusive se manifesta dizendo que não há como estabelecer canais de comunicação se não houver o trabalho da mesma, e que sem comunicação nenhum processo de implantação é eficaz.

Em relação à este questionamento, França e Freitas (1997) afirmam que na implantação das normas ISO 9000 nas empresas, a comunicação poderia figurar como um dos indicadores de qualidade ao lado de Vendas, Lucros, Satisfação dos Clientes etc.

Embora os entrevistados se refiram à comunicação, não apontam nenhum indicador onde a mesma poderia figurar, como os autores apresentam.

Os entrevistados se prenderam ao fato de haver um item na norma ISO que exija um trabalho de comunicação, logo, tem – se a incerteza de como eles enxergariam a comunicação se não fosse requisito para a implantação.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<p><i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i></p>	<p>Áudio e Jornal Interno.</p>
<p><i>Profissional 2 (Comunicação)</i></p>	<p>Na nossa empresa andamos muito bem. Criamos um gibi com personagens da empresa para abordar assuntos de qualidade, foi uma forma de fazer com que as pessoas lessem. Acho que poderia ser mais trabalhada atividades didáticas, como por exemplo com jogos, teatro, como usamos há um tempo para explicar um assunto e foi muito bom. Poderia ser usado também a própria tecnologia para criar fóruns, portais, poderiam ser criados grupos de discussões de trabalho, aproveitar os funcionários novos que tem mais vontade de</p>

	trabalhar, para disseminar as informações. E também acho que poderia ser utilizado o mapa mental que consiste em como fazemos o armazenamento das informações em nossa mente.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Sistema de Gestão on-line, onde acabaria com o meio físico, tendo uma rede de acesso para todos em um computador base.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Poderia ser criada uma comissão, composta por representantes de cada um dos processos, que se reuniria com uma certa frequência (diariamente, semanalmente..) para tratar assuntos referentes a gestão da qualidade (resoluções de reclamações, novas reclamações, programação de produção, aviso de pedidos que irão atrasar..)

QUADRO 10- O que poderia ser implementado, em termos de “uso da comunicação” para otimizar o processo de gestão da qualidade.

Os posicionamentos foram divergentes em relação ao que poderia ser implementado para otimizar a implantação.

O profissional 1 sente a necessidade de áudio e jornal interno, o profissional 2 acredita que poderiam ser desenvolvidas atividades mais dinâmicas e atrativas como jogos, fóruns, teatro, portais e mapa mental. Atividade esta, que o mesmo já vivenciou em outra empresa e diz consistir em fazer o armazenamento de informações na mente através de imagens relacionadas. O profissional 3 acredita que a implantação do sistema de gestão on-line seria uma estratégia útil e de menor custo para as empresas. E o profissional 4 sugeriu a criação de uma comissão com profissionais de diferentes áreas, em prol do processo de gestão.

Se analisarmos as respostas, percebemos que todos prenderam - se à qualidade, e não mencionaram a comunicação em nenhum momento. Com exceção do profissional 2, que diz já possuir em sua empresa uma assessoria de comunicação, os outros três profissionais não apontaram a importância da presença de um profissional da área de comunicação. Afirmam somente que a comunicação, segundo a norma, é importante.

Para Pimenta (2002), a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio de seus componentes.

Se as empresas estão em busca de destaque no mercado competitivo pela boa produtividade e qualidade, seus colaboradores precisam estar integrados: é necessária a criação de metas e objetivos consistentes e a organização precisa oferecer suporte técnico e estrutural.

A criação de uma comissão de profissionais para otimizar os processos de gestão é uma sugestão válida; porém, deve-se considerar todas as áreas e trabalhos/projetos existentes na empresa e , não somente as envolvidas diretamente na implantação da qualidade.

<i>Discriminação dos participantes</i>	<i>Descrição das respostas</i>
<i>Profissional 1 (Produtos Químicos)</i>	Sem comentários
<i>Profissional 2 (Comunicação)</i>	Seu estudo é interessante porque gestão da qualidade não é simples e não é todo mundo que gosta, e a comunicação é um grande desafio neste processo pois não é fácil atingir todos para esse processo. Qualidade não existe sem comunicação.
<i>Profissional 3 (Setor gráfico)</i>	Bom, o que poderia comentar em relação ao tema, é que nos dias de hoje, é muito importante uma empresa que quer se destacar no mercado ser certificada ISO 9001, já que hoje em dia, com o trabalho de uma empresa existente e famosa no ramo, isso se tornou muito fácil na questão financeira das empresas.
<i>Profissional 4 (Setor gráfico)</i>	Sem comentários

QUADRO 11 – Outros comentários sobre o tema

Os profissionais 2 e 3 se manifestaram, porém com pouca relação nas respostas. O profissional 2 se referiu à dificuldade de abordar a comunicação e a implantação da qualidade e o profissional 3 apontou para o fato de que a certificação é um meio de se destacar no mercado. Os profissionais 1 e 4 não se manifestaram.

Relacionado ao posicionamento do profissional 2, França e Freitas (1997) afirmam que sem qualidade da comunicação, não haverá qualidade de produtos ou serviços. Como a qualidade, a comunicação começa e termina no cliente.

Isto posto, embora a comunicação seja um fator difícil de abordar em qualquer organização, e a implantação dos processos de gestão da qualidade seja trabalhosa e exaustiva, ambos devem caminhar juntos.

4.5 Considerações sobre a Pesquisa

Após sistematizar as informações obtidas nas entrevistas, foi possível perceber que as razões motivadoras para as empresas implantarem o sistema de gestão da qualidade são, principalmente, a competitividade no mercado globalizado atual e a padronização dos sistemas de produção da empresa para atingir um número maior de consumidores e satisfazê-los com seus produtos e/ou serviços.

Embora, apenas um dos entrevistados tenha mencionado a presença de profissionais de comunicação em sua empresa, todos utilizaram veículos e estratégias de comunicação durante a implantação do sistema de gestão, mesmo alguns não tendo ciência de que esses veículos e estratégias poderiam ter sido mais eficientes se fossem planejados e desenvolvidos por profissionais relacionados ao segmento da comunicação.

Há uma preocupação constante com números, resultados objetivos, processos e produto final, acreditando que somente esses aspectos sejam responsáveis por posicionar a empresa no cenário competitivo e atingir a qualidade.

Os entrevistados “dizem” que a comunicação é fator importante em qualquer esfera da sociedade e que sem a mesma os processos de implantação não existiriam, mas deixam a impressão de que só trabalham a comunicação durante a implantação por haver um item na norma ISO que exige este exercício, pois ao final, quando relatam as necessidades de comunicação em suas empresas, são unânimes ao mencionar a falta de inovação.

A comunicação é um fator intrínseco a todo cidadão e, conseqüentemente, à todas as empresas. Uma organização não é capaz de se sustentar eficazmente no mercado competitivo sem comunicação. A implantação dos sistemas de gestão da qualidade representa um reforço para embasar os meios de produção e devem estar diretamente interligados com a comunicação, que orienta os relacionamentos entre todos os públicos da organização.

5 Considerações Finais

A ISO e o processo de implantação da gestão da qualidade, embora não sejam assuntos novos, ganharam o cenário mercadológico e empresarial nas últimas décadas, tornando-se, agora, fator de diferencial entre as organizações no cenário competitivo.

O trabalho com a comunicação também não é novidade, porém, somente nos últimos anos é que as empresas perceberam a sua importância e credibilidade. Isto porque, as ações de comunicação, embora essenciais para a manutenção e desenvolvimento de uma empresa, são difíceis de mensurar, enquanto que um processo de gestão para a qualidade, trabalha com o setor de produtividade da empresa e oferece melhores condições de percepção dos resultados.

Todavia, o processo de gestão da qualidade, se não for devidamente concebido e implantado, gera retrabalho para as empresas que o adotam, pois são pautados em ações não planejadas de acordo com a rotina da empresa, imediatas, e pouco se ouve falar sobre a utilização da comunicação neste processo.

Isso nos remete ao questionamento central deste estudo, ou seja: se este retrabalho está atrelado à ausência de comunicação e qual seria a utilidade da comunicação no processo de gestão da qualidade.

Através das entrevistas e do desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, foi possível confirmar as hipóteses iniciais, atingir todos os objetivos e perceber que a insuficiência no trabalho com a comunicação é o principal fator de retrabalho gerado após a implantação da qualidade.

De acordo com Vieira (2003), possuir um planejamento bem estruturado é questão de sobrevivência para a organização. Sendo assim, todas as ações que uma organização pretende desenvolver, devem ser planejadas e bem estruturadas - para que não causem ruídos à comunicação e ao desenvolvimento da empresa.

O mesmo autor também afirma que uma organização que não possui padrões de suas atividades de rotina, nunca poderá garantir a qualidade do que faz.

Destaca-se que uma das hipóteses deste estudo refere-se ao seguinte: que a maioria dos envolvidos no processo de gestão da qualidade são, geralmente, engenheiros - foi parcialmente confirmada, uma vez que, entre os entrevistados participantes da pesquisa, havia profissionais de outras áreas, porém, nenhum de comunicação.

As empresas estão buscando maior lucratividade em um estreito período de tempo – esta também é uma das hipóteses que foram confirmadas nas entrevistas.

Os participantes foram unânimes em destacar que o objetivo principal da implantação do processo de gestão, é a maior e melhor produtividade em um menor espaço de tempo.

Logo, conclui-se que a relação com os públicos de interesse fica em segundo plano, o que pode ocasionar dificuldades de sobrevivência no mercado e de relacionamentos.

A comunicação está presente no processo de gestão da qualidade, em um dos itens da norma ISO, entretanto, os gestores do processo desconhecem a dimensão de sua importância como ferramenta estratégica.

Face ao exposto, este estudo foi extremamente válido não só para conhecer uma outra dimensão onde a comunicação e as estratégias de Relações Públicas podem ser aplicadas, mas também por ser um dos temas pouco explorados pelos acadêmicos de comunicação. Ou seja, trabalhar esta interface pode permitir que outros também possam se interessar pelo assunto e expandir os estudos e atividades relacionados ao tema.

Enquanto Relações Públicas, posso afirmar que foi um estudo imensamente gratificante, uma vez que as informações necessárias precisaram ser profundamente pesquisadas e o conhecimento inteiramente construído.

Acredito que frente à este desafio, abrem-se aqui novas portas para o profissional de Relações Públicas, pois existe uma necessidade premente em envolver a comunicação no processo de gestão da qualidade, posto que, esse processo por si só não é suficiente para uma empresa atingir a qualidade e a excelência. Tais atributos são advindos de um conjunto, que envolve administradores, engenheiros, profissionais da comunicação e colaboradores.

6 Referências

ANDRADE, M. J. O. et. al. **O Importante Processo Da Comunicação Para A Gestão Da Qualidade E A Implementação Das Normatizações Iso 9001**. Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/3/arquivos/8.pdf>>. Acesso em: 28 mai 2009.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**. Barueri SP, ed. Manole, 2003.

BRAVO, I.. **Gestão da qualidade em tempos de mudanças** . Campinas SP, ed. Alínea, 2003.

CIERCO et al, A.A. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, ed. FGV, 2003.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, p. 15, 16,18 à 21.

CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**; (tradução de Áurea Weissenberg), 4ª edição. Rio de Janeiro. Jsé Olympio, 1999, p.9 e 71.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**, (tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos). Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990, p.124 e 136.

DREBTCHINSKY, J. **Implementação de Sistemas da Qualidade**. São Paulo, Ed. Saraiva, 1996.

DRUMMOND, H. **O movimento pela qualidade: de que o gerenciamento da qualidade total realmente se trata** (tradução de João Carlos Hohne). São Paulo. Littera Mundi, 1998.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias**. Editora Summus, 2003,p. 174.

FRANÇA, F. e FREITAS, S. G. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo. Publicado por Cengage Learning Editores, 1997, p. 89, 91, 94 à 96, 105 e 106.

HUTCHINS, G. **ISO 9000: Um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida**. São Paulo, Makron Books, 1994.

KUNSCH, M. K. **Obtendo Resultados em Relações Públicas**. São Paulo, Editora Thomson, 2006, p. 167 e 173.

KUNSCH, M. K. **Relações Públicas e Modernidade – novos paradigmas da comunicação**. São Paulo, Editora Summus, 1997.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Texto para discussão nº 397, Janeiro de 1996. Disponível em:

< http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf.> Acesso em: 28 mai 2009.

MESTIERI, C. E. **Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas**. Editora ABERJ, São Paulo, 2004, p. 95, 118 e 123.

SIMÃO, E. K. **Comunicação Empresarial – Estratégias para organizações vencedoras** [organizador Paulo Nassar]. São Paulo: Aberj, 2005. (Coleção Inteligência; v. 1), p. 46.

NASSAR, P. e FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 08 e 09.

OLIVEIRA, I. L. e PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas S/P. Editora Alínea, 2002, p. 58, 99, 100 e 138.

PURI, S. C. **ISO 9000, certificação-gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.

VIEIRA, G. F. **Gestão da Qualidade Total : uma abordagem prática**. São Paulo. Editora Alínea, 2003, p. 81-85.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christino Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995, p.2.

Sites consultados:

<http://www.ecolatina.com.br/pdf/anais/3_Seminario_Comunicacao_Empresarial/IvonededeLourdesOliveira.pdf>. Acesso em: 11 abril 2009.

<<http://www2.metodista.br/agenciarp/mariaap.pdf>> Acesso em: 11 abril 2009.

Anexo A – Roteiro de Questões

- 1 Comente primeiramente sobre a sua vivência enquanto profissional engajado nos procedimentos que envolvem a Gestão da Qualidade na sua empresa.
- 2 Quais foram os motivos que levaram a sua empresa a definir pela implantação desse processo?
- 3 Em linhas gerais: quais foram os principais procedimentos/decisões referentes à preparação do ambiente interno da empresa para essa implantação?
- 4- Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa durante o período de implantação desse processo?
- 5- Que estratégias foram adotadas pela empresa para sensibilizar e capacitar os funcionários para a implantação desse processo?
- 6- De que maneira a comunicação foi utilizada na fase de planejamento desse processo?
- 7- E na fase de implantação desse processo?
- 8- Poderia destacar as principais dificuldades encontradas na sua empresa, em relação à utilização da comunicação?
- 9 – Que relação você estabelece entre o processo de implantação da ISO, suas ferramentas e o uso da comunicação (modo geral)?
- 10- O que poderia ser implementado, no seu modo de ver, em termos de “uso da comunicação” para otimizar o processo de gestão da qualidade?
- 11-Outros comentários sobre o tema

