

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**KEYLLA LOPES KRUGER**

**DAYANA DAVID MACHADO LUNA**

**AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATEGIA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**SERRA  
2017**

**KEYLLA LOPES KRUGER**

**DAYANA DAVID MACHADO LUNA**

**AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATEGIA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de curso submetido  
à Faculdade de Administração Doctumda  
Serra como requisito parcial para obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Bruno Miguel da Silva

**SERRA  
2017**

**KEYLLA LOPES KRUGER**  
**DAYANA DAVID MACHADO LUNA**

**AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATEGIA DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado ao programa de graduação em Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2017

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profº: Bruno Miguel da Silva

(Faculdade Doctum de Administração de Serra)

---

Profº: Participante da banca

(Faculdade Doctum de Administração de Serra)

---

Profº: Participante da banca

(Faculdade Doctum de Administração de Serra)

# AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATEGIA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

KRUGER, Keylla Lopes; LUNA, Dayana David Machado<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo objetiva demonstrar o uso da comunicação nas organizações, quando bem aplicada no padrão do sistema de gestão da qualidade. O estudo justifica-se pelo fato de que para um bom resultado, uma boa estrutura organizacional precisa estar submetida a uma boa comunicação e o uso indispensáveis de suas ferramentas para tornar ágeis os processos de rotinas e padronização destes processos com base na gestão da qualidade. A metodologia de pesquisa enquadra-se em estudo de caso, o qual contempla o relato de uma empresa que utiliza a gestão da qualidade para padronização e melhorias dos processos de comunicação. Foi realizado um levantamento de dados através de um questionário próprio elaborado e destinado aos colaboradores, com propósito de investigar o nível de percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna nos padrões do sistema de gestão da qualidade da organização.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional. Qualidade. Gestão da Qualidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Para se manter a frente, em um mercado competitivo, as organizações precisam sustentar um bom relacionamento com seus funcionários, sendo este um fator diferencial e de extrema importância para o sucesso e crescimento de uma empresa. A comunicação tem como missão fazer com que essa relação entre empregado/empregador seja eficaz dentro do ambiente organizacional. Para identificar talentos nas empresas, às vezes é preciso que a comunicação seja bem trabalhada mostrando para os funcionários a importância da organização e comunicação. Porém, para isso, é necessário que a empresa entenda e esteja disposta a utilizar as ferramentas de comunicação em benefício tanto da empresa

---

<sup>1</sup> O presente artigo corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de bacharel de Administração.

<sup>2</sup>Aluna(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração de Serra, turma 2017/1. E-mail: [keyllalk@hotmail.com](mailto:keyllalk@hotmail.com); [dayanad.luna@gmail.com](mailto:dayanad.luna@gmail.com)

quanto dos seus funcionários. O objetivo deste trabalho é demonstrar o uso da comunicação nas organizações, quando bem aplicada no padrão sistema de gestão da Qualidade.

Daremos ênfase, em nossa investigação, na utilização das ferramentas de comunicação que contribuem com a implantação do sistema de gestão da qualidade, considerando a influencia na cultura, na produtividade e na comunicação. Almeja-se com tal implementação possibilitar a criação de novas práticas culturais que possibilitam a participação dos funcionários no processo comunicativo. O estudo de caso realizado nesta pesquisa contempla o relato de funcionários que utilizam as ferramentas comunicacionais em sua rotina de trabalho, assim como há questões relacionadas a possibilidades de melhoras, se padronizadas através do sistema de gestão da qualidade.

## **2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As empresas que buscam por qualidade no relacionamento organizacional tentam encontrar formas para que o ambiente frequentado pelos funcionários contribua para torná-los produtivos e satisfeitos. Para Chiavenato (2004, *apud* Duarte; Braga, 2012, p. 183) “a comunicação organizacional constitui o processo específico, através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”.

Dessa forma entende-se que as empresas usam estratégias de comunicação para trabalhar a satisfação e eficiência em seus funcionários, sendo um ponto vital para a permanência da empresa nesta era da informação e tecnologia cada vez mais atualizada. Podendo tornar as tomadas de decisões de forma estratégica e de forma rápida sem que a empresa perca seu foco.

Segundo Schmidt (2013 *apud* VEIGA; RODRIGUES, 2014, p. 45) é indispensável entender a relação da comunicação nas organizações:

Sem a comunicação as relações não acontecem, por isso é importante saber como a comunicação permeia os acontecimentos no ambiente organizacional. Em contraponto, o processo de comunicação pode ser um facilitador ou dificultador, não só das relações, mas também dos resultados obtidos com a equipe. É primordial que o gestor saiba como ocorre esse processo e quais os fatores que interferem positiva ou negativamente. A comunicação eficaz é um instrumento de poder e autoridade, esse é um fato incontestável (SCHIMIDT, 2013, *apud* VEIGA; RODRIGUES, 2014, p.45).

Neste sentido, pode-se perceber como a organização deve buscar e criar novas formas de comunicação entre a equipe. Com isso, identificamos que o ponto de vista do autor, a organização deveria se comprometer em gerar estratégias de comunicação, ou seja, ela deve reconhecer o processo de interação das relações internas e externas, buscando assim dimensões para a comunicação que por muitas vezes são confundidas com a estratégia organizacional.

Para Cardoso (2006), o estudo da comunicação surge para mostrar clareza dos processos e contribuir de forma satisfatória, servindo como elemento que configura a construção da cultura e identidade organizacional, podendo facilitar também a interação social, tornando-se um fator importante e indispensável nas tomadas de decisões, interesses culturais, econômico e outros.

Nota-se que a comunicação não exercida de forma eficaz compromete todo relacionamento comunicacional entre os funcionários de modo que prejudica também todos os processos dentro da organização.

Para Duarte e Braga (2012, p. 185) “os maiores problemas percebidos no processo de comunicação organizacional, se devem a algum distúrbio ocorrido no início do processo, ou seja, na fonte”.

Torquato(2004, *apud* DUARTE; BRAGA, 2012, p. 186) fala sobre os problemas na comunicação organizacional que partem das fontes, relacionando quatro níveis que impactam diretamente na comunicação:

**Primeiro: Nível Intra:** consiste na faculdade que um gestor tem de operar com a comunicação de modo interno, ou seja, suas condições pessoais capazes de gerar influência na eficácia da comunicação. **Segundo: Nível Inter:** atua com a comunicação entre dois interlocutores, por exemplo: a comunicação exercida entre o setor de tratamento técnico de informações com o setor de compras da unidade. **Terceiro: Nível Grupal:** refere-se às reuniões e as palestras, quando grupos de gerentes ou expositores realizam explicações ou exposição de algum tema para um grupo de pessoas. **Quarto: Nível Coletivo:** utiliza meios tradicionais de comunicação, ou seja: os superiores utilizam os boletins, jornais, revistas etc. para transmitir informações para seus subordinados (TORQUATO 2004, *apud* DUARTE; BRAGA, 2012, p. 186)“**grifo nosso**”.

Compreende-se então que os problemas acima relacionados são fatores que devem ser analisados, pois os principais percursos das informações que partem do emissor precisam ter uma abordagem clara para ser compreendida pelo receptor.

## **2.1 Comunicação Integrada**

A comunicação integrada tem como propósito a participação e a integração de diversas áreas. Conforme Trevisan (2003, p. 48) “a comunicação integrada, sob a perspectiva da comunicação organizacional, vê a organização de dentro para fora e enxerga todos os pontos de contato que são necessários ou desejáveis.”

Dessa forma nota-se que a comunicação integrada, praticada de forma competente, remete um novo padrão: comunicação de uma organização, não devendo ser vista como um esforço individual mesmo quando é feito com boas intenções, pois para o público a imagem da organização deve ser vista como única, com o desenvolvimento cada vez mais constante, a empresa deve focar na comunicação integrada para obter um resultado eficiente frente ao mercado.

## **2.2 Comunicação Administrativa**

Podemos compreender que a comunicação administrativa tem como objetivo a comunicação da administração, o que significa trazer informação para o ambiente gerencial, possibilitando aplicar técnicas e métodos para alcançar melhores resultados na realização das funções.

Segundo Wels (2005, p. 83) “a comunicação administrativa diz respeito a todas as formas de comunicação correntes que se referem ao fluxo necessário de transmissão e recepção de informações que norteiam e encaminham decisões e instruções internas.”

Neste contexto apresentado, foram explanados os tipos de comunicação que são essenciais para o ambiente interno. Os pontos principais do estudo abordam a comunicação interna como parte fundamental da comunicação entre colaboradores/setores da organização.

## **3. COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação interna quando bem exercida proporciona na organização um clima organizacional positivo, pois, estimula em seus colaboradores uma afeição de se sentir parte da organização.

Ressalta Cerqueira (1999, *apud* SILVA, 2015, p. 3) que a comunicação contribui de forma vantajosa para a organização:

A comunicação interna contribui para um ambiente organizacional favorável, que estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas (CERQUEIRA *apud* SILVA, 2015, p. 3).

Podemos perceber que os colaboradores são uns dos principais formadores da imagem da empresa. A partir do ponto de vista de Silva (2015), trabalhar com uma equipe de funcionários motivados, faz toda diferença nos resultados, pois, os funcionários passarão a produzir mais, com melhor comprometimento e relacionamento agradável entre organização e colaborador, configurando um diferencial fundamental para as empresas que visam alcançar suas metas os objetivos da competitividade mercadológica.

Araujo; Simanski e Quevedo (2012, p. 51) enfatizam que a comunicação interna vem para educar a organização:

A comunicação interna serve para humanizar as relações na empresa, tornar os funcionários mais conscientes de seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Melo (2006, p.2) “a Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno”.

Nessa perspectiva os autores demonstram que a empresa na atualidade tem a necessidade e a compreensão de que devem investir em seus funcionários. Ela tem a consciência de que dar visibilidade a esse tratamento resulta numa flexibilidade que reflete diretamente no público externo. Outra consciência da empresa está relacionada ao quanto esse diálogo e a troca de experiência entre funcionário e a organização contribui vantajosamente em termos de competitividade e sucesso para a instituição.

#### **4. QUALIDADE**

A qualidade vem sendo uma busca constante das organizações para sua permanência no mercado que está cada vez mais competitivo, pois cada empresa procura atender as perspectivas e realidade de cada público. Isso porque estamos na era da qualidade, em todos os lugares e em todos os tipos de empresas, estruturas e organizações (ANDRADE; RIETOW; MORAES, 2012).



Chambert (2006, p. 94) relata que “a qualidade satisfaz os requisitos do cliente, implica na realização dos processos, no monitoramento e nas reações adequadas; sendo um componente principal e indispensável na administração.”

A administração da qualidade pode proporcionar para as empresas vantagens nos processos, conseguindo reduzir falhas e chegar a uma solução de melhorias com grandes benefícios para a organização e superando a perspectiva do requisito cliente e empresa (FREITAS, 2011).

Para Kotlher (2000, p. 9) “há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação dos clientes e lucratividade das empresas. Níveis elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação.”

O processo da qualidade segundo os autores acima mencionados como diretriz para procurar ações de melhorias. Para que a partir dessas ações a organização consiga ganhar destaque no mercado em relação aos seus concorrentes, passando a gerar resultados cada vez mais satisfatórios.

#### **4.1 Qualidade Atributo – Produtos e Serviços**

As organizações estão buscando cada vez mais oferecer produtos e serviços de qualidade, tentando atingir as expectativas através de seu produto ou serviço, com menor custo para o consumidor, gerando assim um diferencial competitivo nas empresas. Kotler (2000, p.9) declara que “a Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.”

Conforme Longo (1996) a qualidade pode ser definida pelas organizações como uma percepção de diferentes grupos e camadas da sociedade, através das necessidades de uma busca pelas experiências e expectativas que os consumidores têm em relação aos seus produtos e serviços.

A qualidade torna-se uma arma para a competitividade, proporcionando condições de sobrevivência para a empresa, pois, se a organização conseguir inserir produtos e serviços de qualidade, um ambiente satisfatório será gerado, conseguindo satisfazer as necessidades e criando atributos de vantagens para vencer sua concorrência (ANDRADE; RIETOW; MORAES, 2012).

Nesse sentido pode-se notar que qualidade enquanto atributo vincula-se especialmente às características de um produto durável, tentando trazer satisfação aos consumidores, podendo superar suas expectativas em relação aos produtos e a organização ganhando condições de sobrevivência no mercado que ela está inserida. De acordo os autores acima a qualidade de atributos vem com o objetivo de criar métodos competitivos para organização.

#### **4.2 Qualidade Ferramentas de Gestão - Ciência e Qualidade Total**

Qualidade (ciência) é o estudo contínuo de várias áreas em busca de conhecimentos certos, gerais e metódicos que mostra a qualidade de produto ou serviço que atende perfeitamente de forma confiável e acessível tornando-o atraente para o consumo (SIMÕES, 1995).

Compreende-se que as organizações devem buscar resultados de excelência através da gestão da qualidade, descobrindo com o tempo quais são as necessidades de mudanças necessárias para manter a qualidade dos processos e quais técnicas devem ser usadas para proporcionar a organização os elevados resultados e alcance das expectativas do cliente. Para Costa; Santana e Trigo (2015) a qualidade somente era focada no produto, atualmente a qualidade tem como objetivo visar e focar no cliente atendendo suas necessidades.

Para Longo (1996, p.10) “a evolução constante dos processos na Gestão da Qualidade Total tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe; decisões baseadas em fatos e dados; a busca da solução de problemas e diminuição de erros.”

Conforme os autores acima a qualidade como ferramentas de gestão tem o intuito de gerenciar todos os procedimentos da empresa, buscando fazer uma ligação de relação dos funcionários com a organização, cujo resultado desse relacionamento seja a elevação dos níveis de satisfação dos clientes, intermediado sempre pela qualidade.

### **5. GESTÃO DA QUALIDADE**

A gestão da qualidade tem como objetivo controlar todos os processos da organização e dessa forma alcançar suas metas. Conforme Mendes (2011) a gestão da qualidade organiza, coordena e orienta os recursos para atingir os objetivos da

qualidade de uma organização, desdobrada em função de uma política da qualidade estabelecida e implementada.

Mendes (2011) ainda enfatiza que a decisão gerencial por implantar um sistema de gestão da qualidade seja qual for a empresa é a principal etapa para que todos os processos possam ocorrer de forma sucedida e alcance seus objetivos.

Para Chan, Neailey e Ip (1998 *apud* BARBÊDO; TURRIONI, 2003, p. 2) destacam:

Que a provisão do sistema de gestão da qualidade focalizada nas características essenciais do serviço que cumpre as expectativas dos clientes tem se tornado o atributo mais importante conduzido para o sucesso da organização e desenvolvimento da empresa no crescimento do mercado competitivo (CHAN, NEAILEY E IP, 1998 *apud* BARBÊDO, TURRIONI, 2003, p. 2).

Nesse sentido, podemos compreender que o sistema de gestão da qualidade quando implantado tem como fundamento mostrar uma análise crítica dos processos, fazendo com que a organização consiga aplicar técnicas de melhorias e realizar planejamentos na gestão para alcançar dos resultados. De acordo com Valverde (2007) o controle da qualidade que também pode ser chamado de manutenção dos padrões, é qualificado como um processo onde pode-se comparar a etapa anterior dos padrões pré-estabelecidos pela organização, com os resultados que estão sendo obtidos.

A gestão da qualidade pode contribuir para estrutura das etapas, permitindo a organização fazer uma análise dos processos e verificar as necessidades de implantar padrões de processos dentro da organização, conseguindo fortalecer todo o sistema de gestão da qualidade, para que essa implantação venha ser um benefício que permitirá a empresa alcançar seus objetivos (ALCÂNTARA, 2015).

## **6. FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Existem dois grupos distintos de qualidade que tentam ajudar nas tomadas de decisões de uma organização, são eles: Básica e Gerenciais.

Para Simões (1995) a qualidade Básica é a base fundamental para a tomada de decisões através de dados numéricos: (Folha de verificação; Histograma; Diagrama de causa e efeito; Princípio de Pareto; Quadro de controle; Diagrama de Dispersão e Gráficos).

Segundo Simões (1995) a ferramenta da qualidade Gerencial é que instrumentaliza a tomada de decisões baseada em ideias, opiniões e fatos da vida real através de Diagrama de Afinidades; Diagrama de Relações; Diagrama da Árvore; Diagrama de Matriz; Análise de Dados da matriz; QDQP (Quadro do Programa Decisão do Processo).

Conforme Lins (1993, p. 2) "as ferramentas podem ser usadas isoladamente, mas os melhores resultados serão obtidos com uma abordagem sistematizada de solução de problemas."

Podemos perceber que a ferramenta da qualidade tem como finalidade mostrar dados numéricos e preparar a organização nas soluções de problemas, permitindo a organização agir de maneira correta. Essas ferramentas conseguem mensurar como está todo o desempenho das atividades e estimular criação de planejamentos que aperfeiçoe todo o controle dos processos, gerando melhorias com qualidade.

## **7. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE**

As organizações conseguem desenvolver um diferencial competitivo com a implantação da gestão da qualidade. Portanto as empresas que integram a qualidade a fim de satisfazer o cliente tendem a ser mais competitiva e preservar a sua permanência no mercado, muitas vezes alcançando a expansão do mesmo (COSTA; DO NASCIMENTO; PEREIRA, 2011)

Para Coltro (1996, p. 6) "a gestão pela qualidade total, busca desenvolver nos sistemas de operações das empresas condições que possibilitem responder às demandas atuais, criando vantagens nos segmentos de mercado onde atuam." Compreende-se dessa forma que as organizações ganham vantagens através do sistema de gestão da qualidade, pois a mesma tem possibilidade de conseguir melhorar seus processos e aumentar sua lucratividade com diferencial competitivo.

Rebelato (2006, p.113), define vantagem de implantação da gestão da qualidade total como:

Torna a organização mais competitiva e viável;impulsionando mudança e melhoria; pode proporcionar lucratividade, redução de custos, criatividade e inovação, *accountability* e um ambiente de trabalho mais agradável; melhora a sinergia organizacional; remove atividades não produtivas; Maior confiança no sistema de comunicação. Aumento no lucro; Aumento da

participação no mercado; Aumento de produtividade; Redução de defeitos; Redução do custo para alcançar a qualidade.

Rebelato (2006) enfatiza que as desvantagens de implantar a gestão da qualidade total é que não possui critérios de medição; não tem um objetivo claro, demora em atingir o resultado; necessita de grande mudança e empenho de todos os funcionários da organização.

Algumas empresas não implantam o sistema de gestão da qualidade, por não identificarem vantagens. O autor Carneiro (2015) salienta que a maioria das empresas certificadas ainda não dão valor aos programas de comunicação, desta forma passam a sofrer para manter seu sistema de gestão da qualidade.

## **8. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE**

A comunicação é um processo extremamente complexo sujeito a inúmeras variáveis. Sendo assim, algumas empresas por sua vez acabam renegando e trabalhando o processo de comunicação de forma inadequada, gerando um possível descaso das empresas para com os funcionários (ANDRADE; RIETOW; MORAES, 2012).

Para Andrade; Rietow e Moraes (2012, p. 143) essa situação inadequada pode ser solucionada através dos métodos de implantação do sistema de gestão da qualidade:

A complexidade e a dimensão da comunicação do que seja a gestão da qualidade mostram a urgência em compreender e valorizar o ser humano, tradicionalmente visto pela organização com descaso, sem que esta considere sua relevância, centrando as atenções em discussões dos objetivos organizacionais, os da qualidade e da ISO. Assim, racionalmente, alienamos o ser humano do documento qualidade, mecanizando a execução do plano, evidenciando o que vemos hoje nas organizações: a exteriorização de um sistema produtivo e social doente, que carrega consigo tensão, angústia, ansiedade, frustrações, e, por fim, o estresse resultante de conflitos, pressões e vivências negativas da inatingível gestão da qualidade total.

Segundo Almeida; De Souza e Mello (2010) a comunicação interna está conectada com a qualidade da empresa, assim, os líderes da qualidade e os profissionais da comunicação interna, devem prezar e valorizar o setor de gestão da qualidade.

O papel fundamental para que a empresa o alcance dos resultados pré-estabelecidos, seja pela comunicação direta ou pela conversão dessas informações, tem como eficiência distribuir na sistematização as informações das organizações

que se propõem a adotar um sistema de gestão da qualidade (ANDRADE; RIETOW; MORAES, 2012).

Com essa afirmação pode-se perceber como é fundamental para as organizações a reconhecer a importância da participação dos funcionários no processo de padronização e informações para o sistema de gestão da qualidade, pois os eles serão capazes de entender o seu papel na ação orientada, na comunicação como agente da qualidade e, assim conseguirão incorporar os processos que já existem em novos horizontes para as melhorias.

Almeida (2007, *apud* CARNEIRO; 2015, p. 45) relata que:

Para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, é preciso que eles conheçam o processo de gestão da qualidade e que recebam informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo. Para isso, é essencial o uso da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade (ALMEIDA 2007 *apud* CARNEIRO 2015, p.45).

A comunicação tem suas ferramentas para impulsionar as mudanças culturais no ambiente organizacional, as quais incentivam e motivam frequentemente a qualidade nos processos, por meio de gestão da qualidade (SOARES, 2004).

Segundo Ferreira (2004, *apud* CARNEIRO 2015, p. 44) "é necessário que para prosperar um programa de qualidade, haja uma comunicação eficiente e uma participação dos funcionários com o público interno."

Azambuja (2001, *apud* SOARES, 2004, p.17) afirma que:

A qualidade como mudança cultural necessita de um agente catalizador e organizador, papel exercido pela comunicação. Além disso, a comunicação num programa de qualidade, serve como vetor da "cultura da qualidade", construindo (e reconstruindo) a cultura organizacional, além de proporcionar a consolidação de todo o processo de mudança (AZAMBUJA, 2001, *apud* SOARES, 2004, p. 17).

Podemos definir que a comunicação tem um fator essencial para realizações de melhoria da qualidade, constantemente os funcionários são informados sobre as mudanças, para que os mesmos saibam identificar os erros, falhas e necessidades de aperfeiçoamento (ALMEIDA; DE SOUZA E MELLO, 2010).

A eficácia de um sistema de gestão da qualidade de uma organização/empresa deve ser verificada periodicamente, por meio de Auditorias Internas e Externas que comprovem o atendimento de todos os requisitos implementados (MENDES, 2011).

Implantar um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma empresa, que pode ajudar a melhorar continuamente seu desempenho como todo, bem como, prover uma base sólida para abranger iniciativas também em áreas de desenvolvimento sustentável.

## **9. METODOLOGIA**

Este artigo está baseado em uma pesquisa teórica bibliográfica e qualitativa através de uma entrevista feita com a gestora e representante da direção (RD) e aplicadour questionários para os funcionários de forma quantitativa, que procurou, por meio de levantamento de dados, investigar o nível de percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna nos padrões do sistema de gestão da qualidade da organização. A pesquisa foi aplicada em uma empresa do ramo de material elétrico, situada em Serra – ES, denominada Centelha Equipamentos Elétricos. A empresa objeto do presente estudo possui atualmente 40 funcionários. Os dados foram levantados através de um questionário próprio, elaborado e destinado aos colaboradores (Anexo A). Este questionário consiste em perguntas objetivas relativas a comunicação e ao sistema de gestão da qualidade da organização. A pesquisa foi aplicada em todos os setores (Administrativo, Compras, Operacional e Vendas). Foram entrevistados um total de 38 funcionários que se disponibilizaram a participar da presente pesquisa. Com este quantitativo, identificou-se a possibilidade que pode se ter uma margem de erro de 5%, com o intervalo de confiança de 95%, na população 40, no que representaria no mínimo 37 funcionários. Para a análise das respostas dos dados utilizou-se a ferramenta *Microsoft Excell* para a tabulação.

## **10. ESTUDO DE CASO**

### **10.1 - Centelha Equipamentos Elétricos**

A centelha equipamentos elétricos faz parte do Grupo Rosa Leal, que atua com mais de 20 anos de mercado, a Centelha ocupa uma posição destacada como provedora de soluções em materiais elétricos, comercializando mais de 40.000 itens e estabelecendo novos conceitos em serviços de apoio a engenharia e manutenção de seus clientes.

Apoiada em uma equipe de profissionais capacitados, a Centelha oferta soluções completas ao mercado das indústrias em geral, construção civil, naval e *Offshore*. As

soluções vão desde o projeto até a instalação, garantindo qualidade técnica, preços competitivos e entrega adequada.

Com certificações ISO 9001: 2008 E PRODFOR (Qualidade) a empresa destaca-se por ser uma das pioneiras em seu segmento de atuação a possuir, simultaneamente, tais certificações.

Os principais objetivos do programa é implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação dos fornecedores das grandes empresas, estabelecer uma forma de verificação da conformidade da organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos, e definição dos requisitos mínimos para qualificação de seus fornecedores, compartilhando as experiências das grandes empresas nessa atividade.

A área de atuação da Centelha Serra está concentrada no Mercado Industrial, ao qual oferecem produtos e serviços para diversas aplicações. Em relação a Construção Civil, trabalha com foco nos grandes projetos em parceria com seus fornecedores e representantes, adaptando-se à dinâmica do mercado, no que se referem a produtos, preços, estoque, prazos de pagamento e logística.

A empresa expande suas atividades também para o setor Naval, onde são encontradas soluções para motores, geradores e automação. Ela também trabalha com produtos de alta tecnologia. A empresa tem profissionais especializados para orientar os clientes nas suas necessidades de compra.

Para assegurar que todos os colaboradores realizam as atividades sob o controle da empresa, a Centelha utiliza-se meios diversificados de comunicação interna. Por isso essa empresa foi escolhida, pois possui um sistema de gestão da qualidade implantada na comunicação e para padronização dos setores. Logo, despertamos o interesse em analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao sistema de gestão.

## **10.2 Resultados dos Dados e Discussão**

Esta pesquisa foi realizada com 38 funcionários da empresa Centelha Equipamentos Elétricos, através de um questionário estruturado, aplicado aos colaboradores dos setores administrativos, compras, vendas e operacional. Aplicamo-nos para compreender a percepção destes funcionários sobre a comunicação dentro dos



padrões do sistema de gestão da qualidade da organização estudada. Realizou-se ainda uma entrevista com a gestora do setor de qualidade da empresa.

Entre os entrevistados identificou-se que 42% dos funcionários são do sexo feminino e 58% são do sexo masculino, tal prevalência de funcionários do sexo masculino pode eventualmente ser explicada por uma maior quantidade de trabalhos de natureza braçal no setor operacional/logística, onde há uma maior prevalência de homens na empresa estudada.

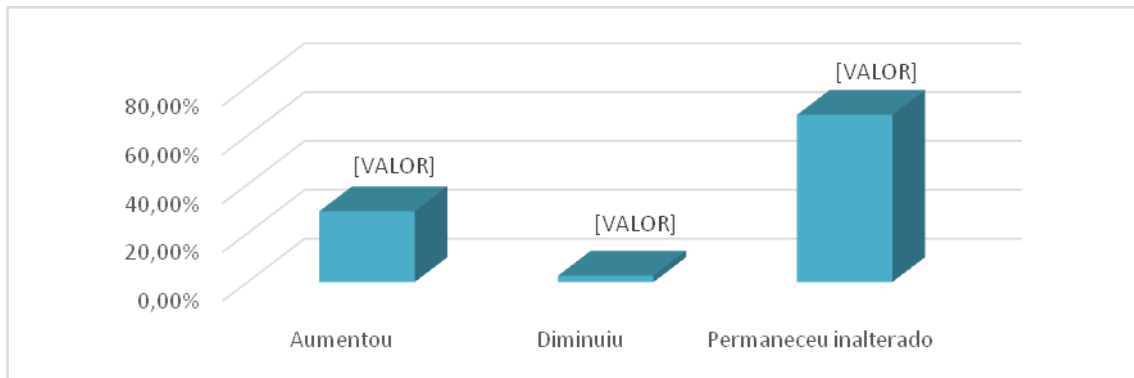
A pesquisa identificou que o nível de escolaridade da maioria dos funcionários possui apenas o segundo grau completo (Ensino Médio), representando 36,84% de todos os entrevistados. Avaliando os níveis de escolaridade de acordo com os setores de atuação profissional notou-se que os setores administrativos e compras são os que possuem a maior quantidade de colaboradores com formação superior completa, seguido pelo setor de vendas que possui uma maior prevalência de funcionários com superior incompleto. Por outro lado, analisando o setor operacional, o qual houve uma enorme prevalência de colaboradores com apenas segundo grau completo (ensino médio).

Acerca da faixa etária dos entrevistados, percebeu-se uma maior concentração de colaboradores com idades que variam de: 31 à 35 anos (26,32%), de 36 à 40 anos (23,68%) e acima de 41 anos (21,05%), estes três grupos, passam a representar cerca de 71% de todos os colaboradores. Podemos, portanto, mencionar que há uma maior predominância de colaboradores acima de 31 anos.

Analisando quanto tempo os entrevistados trabalham na empresa, notou-se uma quantidade relevante de colaboradores que possuem de 5 à 10 anos de trabalho (39,47%). A outra parte por sua vez possui entre de 1 à 5 anos (28,95%), mais de 10 anos (18,42%) e menos de 1 anos de trabalho (13,16%). Se somarmos os colaboradores com mais de 5 anos de trabalho (5 à 10 anos e mais de 10 anos), identificamos que cerca de 57,89% trabalham a um longo período na empresa, este fato pode significar que a empresa consegue envolver seus funcionários de forma motivadora fazendo com que eles se sintam realmente importantes nos processos de mudanças superando suas expectativas.

Abaixo apresentaremos outros resultados relevantes acerca da pesquisa realizada na empresa estudada:

Gráfico 1 – Avaliação da satisfação dos últimos 6 meses referente ao uso das ferramentas de comunicação

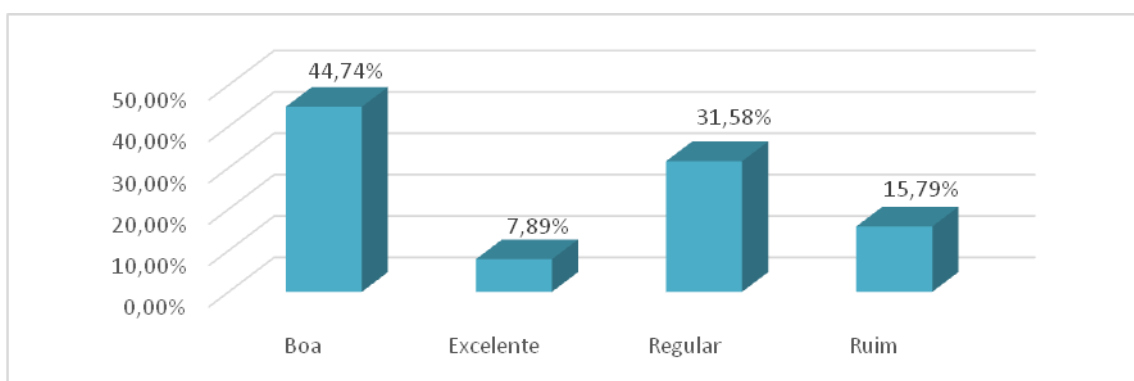


Fonte: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

É possível observar no gráfico 1 a percepção sobre o nível de satisfação dos funcionários acerca das ferramentas de comunicação organizacional utilizadas pela empresa nos últimos 6 meses, sendo que entre estes 68,42% mencionou que o grau de satisfação permaneceu inalterado, 28,95% disseram que houve um aumento da satisfação. Contudo 2,63% acreditam que a satisfação acerca dos instrumentos de comunicação diminuiu nos últimos 6 meses, sendo certo que a maior quantidade de funcionários que mencionaram a redução se deu no setor operacional, neste setor notamos que a maioria dos funcionários recebem as informações por quadro de avisos.

Gráfico 2 – Como é considerada comunicação interna



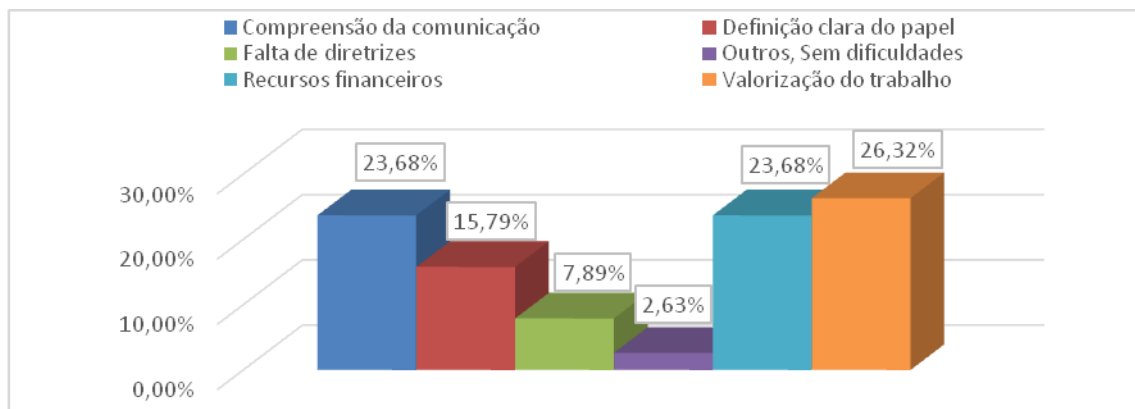
Fonte: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

O gráfico 2 demonstra a avaliação dos funcionários acerca da comunicação interna na organização: 44,74% consideraram a comunicação boa, já 31,58% opinaram que

a mesma é regular e 15,79% julgaram como ruim. Restando assim, 7,89% dos entrevistados afirmaram que a comunicação interna é excelente. Em que pese a boa ou excelente percepção dos entrevistados sobre a comunicação interna (52,63%), devemos observar um percentual também significativo (47,37%) que considera a comunicação regular ou ruim. Destaca-se o fato de que 60% da equipe operacional considera a comunicação regular ou ruim, dessa maneira a empresa precisa analisar de modo diferenciado e de forma estratégica estes resultados, para realizar um trabalho eficaz de acordo com as necessidades exposta para esse setor.

Gráfico 3 - Grau de dificuldade da empresa para desenvolver atividades de comunicação



Fonte: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

Ao serem questionados sobre quais as principais dificuldades, encontradas pela empresa para desenvolver as atividades da área de comunicação, 26,32% dos entrevistados consideram a falta de valorização do trabalho de comunicação como um fator que gera considerável dificuldade.

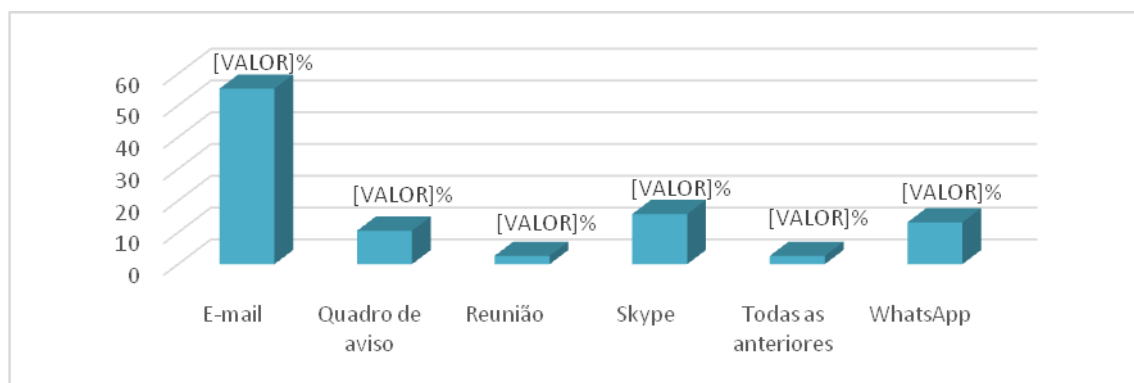
Em entrevista com a Gestora da Qualidade e Representante da Direção (RD), Waldicéia da Silva, relata sobre essa dificuldade:

Essa falta de valorização do trabalho de comunicação, pode possivelmente estar atrelada ao fato da empresa ter parte das suas atividades ainda voltada a sua padronização, melhorias e resultados. Podendo ser demonstrado que o desenvolvimento de atividades específicas de comunicação eventualmente percebida pelos funcionários é que a empresa não está valorizando a comunicação que é a ferramenta mais usada entre eles.

A partir do que é apresentado, nota-se que os índices de compreensão pelos diretores acerca da importância das atividades de comunicação na organização e

recursos financeiros para serem desenvolvidas, podemos observar no gráfico 3a relação estática entre as duas classes de respostas que ficaram com o mesmo percentual, isto é, 23,68%. Porém, existe outra dificuldade vista por eles, a falta de definição clara do papel da área da comunicação organizacional com 15,79%, os quais alegam não estar bem definida internamente. Com relação a falta de diretrizes/manuais para a comunicação, obteve-se o resultado de 7,89%. No entanto, há aqueles que se sentem satisfeitos e realizados com os procedimentos utilizados pela empresa para manter a clareza entre os funcionários. Esse grupo abrange cerca de 2,68% dos pesquisados.

Gráfico 4 - Ferramenta de comunicação mais utilizada pelos funcionários para desenvolver suas atividades na empresa



Fonte

: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

Conforme o gráfico 4, a ferramenta de comunicação mais utilizada pelos funcionários para desenvolver suas atividades na empresa foi considerado o E-mail, com 55,26%, cujo qual o maior uso vem do setor de vendas/administrativo, pois os mesmos usam não apenas para se manterem informados sobre qualquer mudança feita na empresa, mas também como ferramenta de trabalho: solicitação de compras, reposição de material, resposta para clientes/fornecedores, solicitação de transferência, comunicação entre setores e retorno dos clientes.

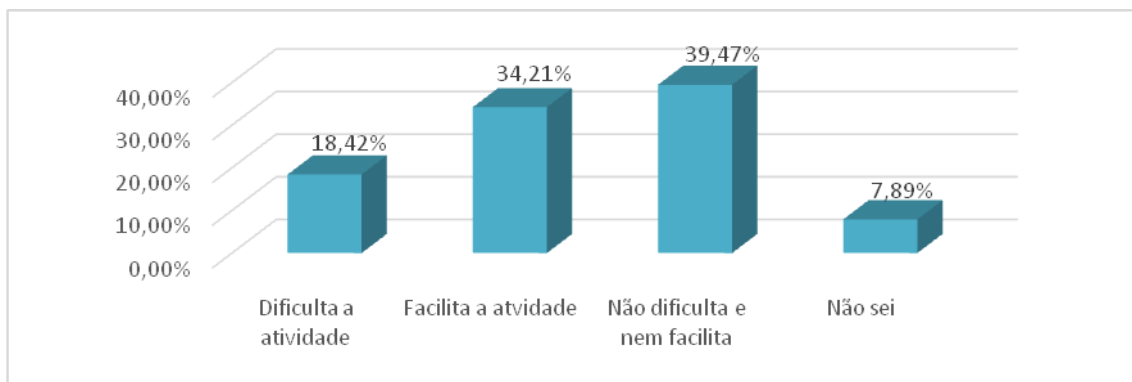
A ferramenta *Skype* ficou com 15,79% que por sua vez, tem o seu destaque especial, pois é nele que os funcionários se comunicam internamente entre os setores e filiais, tornando o processo e tempo de retorno mais rápido. Já o *WhatsApp* com 13,16% que foi considerada a terceira ferramenta mais usada, acabou sendo bastante referenciada e útil na empresa, por ser uma ferramenta difundida e extremamente

acessível na medida que grande parte dos colaboradores possui um celular a fácil acesso. Possibilitando por exemplo que aos colaboradores do setor de venda uma maior flexibilidade. Essa flexibilização dar-se caso seja necessário algum contato com seus clientes, mesmo quando não estiver presente na empresa (visitação de clientes).

No entanto, o quadro de aviso representou 10,53%, sendo também uma ferramenta significativa para a comunicação, uma vez, que de acordo com a pesquisa o setor operacional tem essa ferramenta como um suporte de importante relevância. É através do quadro que os funcionários recebem a maior parte das suas informações no ambiente de trabalho.

Ainda temos 2,63% que utilizam todas as ferramentas para o desenvolvimento do seu trabalho diário com qualidade e agilidade. Com mesmo percentual os entrevistados classificaram a reunião como ferramenta de comunicação também utilizada.

Gráfico 5 - Como é considerada a cultura da comunicação na empresa



Fonte

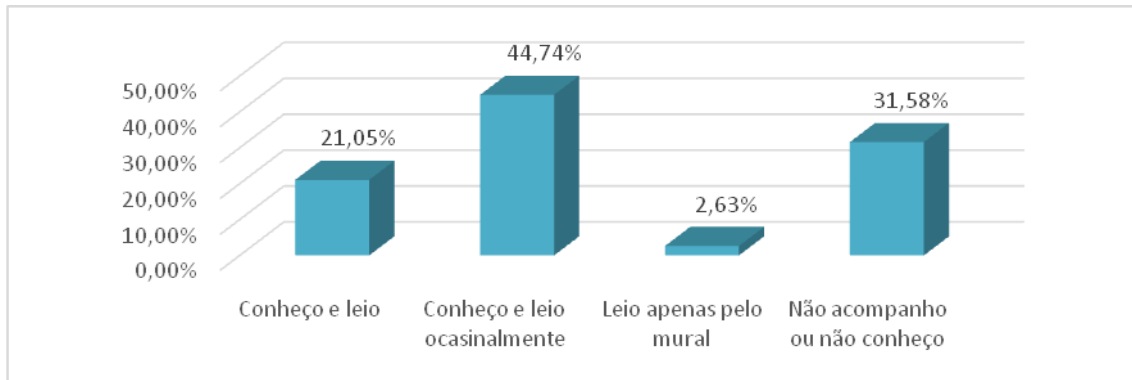
: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

O gráfico 6 apresenta como os funcionários consideram de modo geral a cultura da comunicação organizacional (sistemas e métodos de trabalho) na empresa. A grande parte mencionou que a cultura de comunicação não dificulta e nem facilita nas atividades com 39,47%, em contra partida, outra parte dos entrevistados, sendo 34,21%, tem em sua percepção que a cultura da comunicação que é desenvolvida na organização facilita todas as atividades.

E com 18,42%, alguns colaboradores afirmam que a cultura que vem sendo utilizada na comunicação dificultam nas práticas do dia-a-dia, já 7,89% de alguns abordados na entrevista preferiram não opinar nesta questão.

Gráfico 6 – Acompanhamento do jornal interno



Fonte

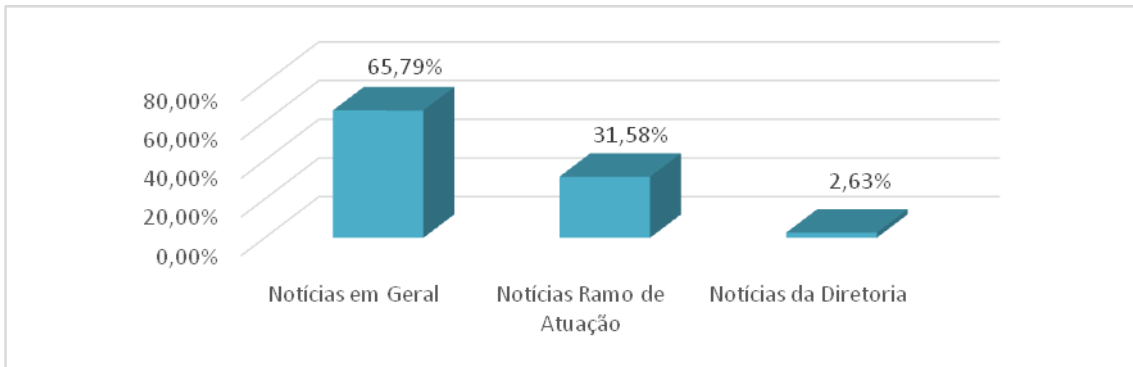
: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

De acordo com dados obtidos juntos à empresa, a mesma possui um jornal interno que é disponibilizado aos colaboradores trimestralmente no próprio ambiente de trabalho, contendo notícias dos acontecimentos mais importante como: colabores que tiveram oportunidades de mudanças de cargo, os que foram transferidos para outras unidades, novas contratações e ainda notícias de novos investimentos feitos pela empresa, dentre outras informações relevantes, tendo como função precípua manter dos os colaboradores informados.

Acerca deste jornal interno, realizou-se um questionamento sobre o nível de acompanhamento dos funcionários. Foi possível observar no gráfico 7 que o jornal disponibilizado nem sempre é acompanhado, na medida que 44,74% dos colaboradores afirmam conhecer ler ocasionalmente, já 31,58% por sua vez não acompanha ou não conhece o jornal da empresa. Outros 21,05% dos funcionários conhecem e leem sempre o jornal, há ainda aqueles que apenas realizam a leitura através do mural (2,63%).

Gráfico 7 -Tipos de Informações que gostaria de receber da empresa



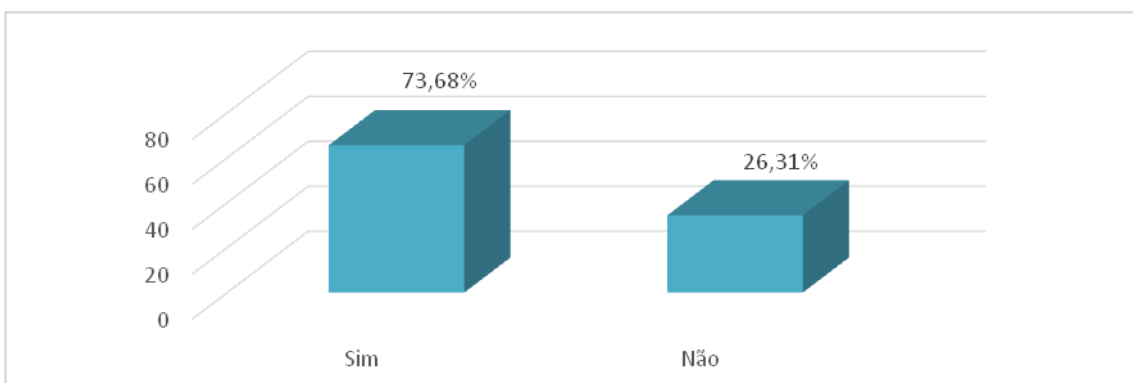
Fonte

: Kruger; Luna(2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

Os resultados contidos com a pesquisa demonstram que 65,79% gostaria de receber notícias gerais, já 31,58% preferem notícias sobre o segmento de atuação, uma pequena parte, isto é, 2,63% afirmam que têm interesse em notícias da diretoria.

Gráfico 8– Percepção de melhorias organizacionais após a Implantação do Sistema da qualidade



Fonte: Kruger; Luna (2017)

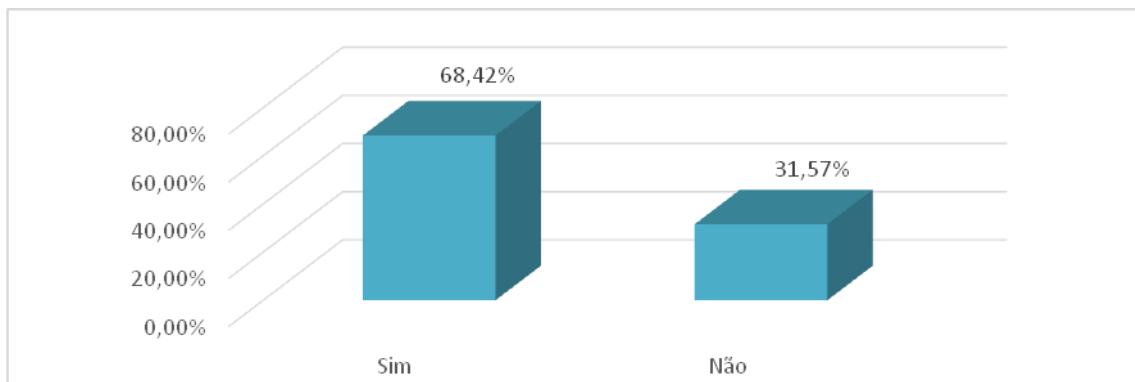
Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

No que se refere à melhoria após implantação do sistema de qualidade, conforme pode ser visto no gráfico acima, 73,68% dos funcionários consideraram que após a implantação do sistema de qualidade houve melhoria na organização e 26,31% acreditam que não.

Conforme entrevista feita a Representante da Direção (RD), a qual registrou-se seu comentário após a implantação do sistema de qualidade mudou organização, tem-se o seguinte apontamento:

Mudou a visão da diretoria e colaboradores em relação as atividades padronizadas, em que na ausência do outro, por problemas pessoais ou férias, não dificuldades para realizar as atividades, pois todos sabem como proceder nas atividades por ser padrão. Também notou-se que todos ficam mais seguros em suas atividades e os resultados são mais rápidos e satisfatórios, pois conseguem enxergar de imediato as falhas e logo aplicar as ações corretivas necessárias. Cabe lembrar que o retorno depende da organização e de seus líderes, mas a Centelha a mudança é contínua desde a implantação, pois temos que acompanhar as mudanças do mercado e sempre investir em novas tecnologias e estratégias de negócios para ter um diferencial no mercado, para sempre satisfazer nossos clientes.

Gráfico 9–Avaliação sobre melhoria da comunicação interna com a padronização dos processos

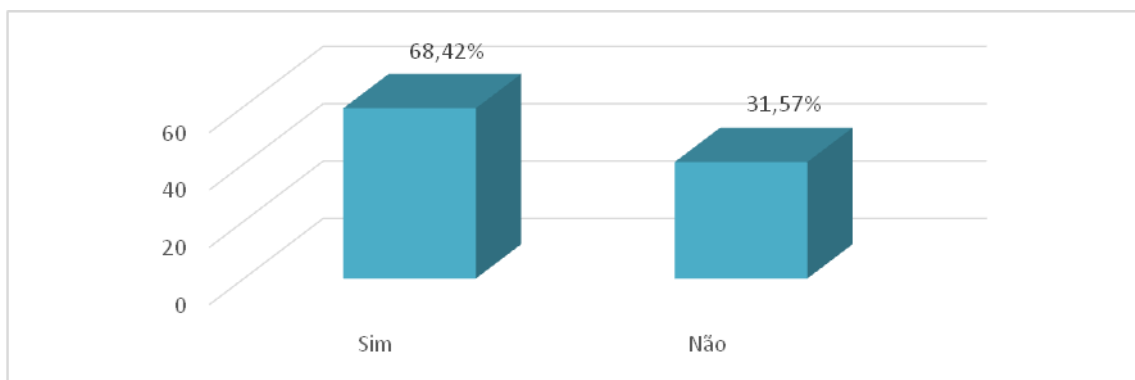


Fonte: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

Foi observado que 68,42% dos funcionários afirmaram que houve melhorias na comunicação interna com a padronização dos processos e 31,57% acham que não houve melhorias.

Gráfico 10 – Comunicação entre os setores com a implantação do sistema da qualidade



Fonte: Kruger; Luna (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

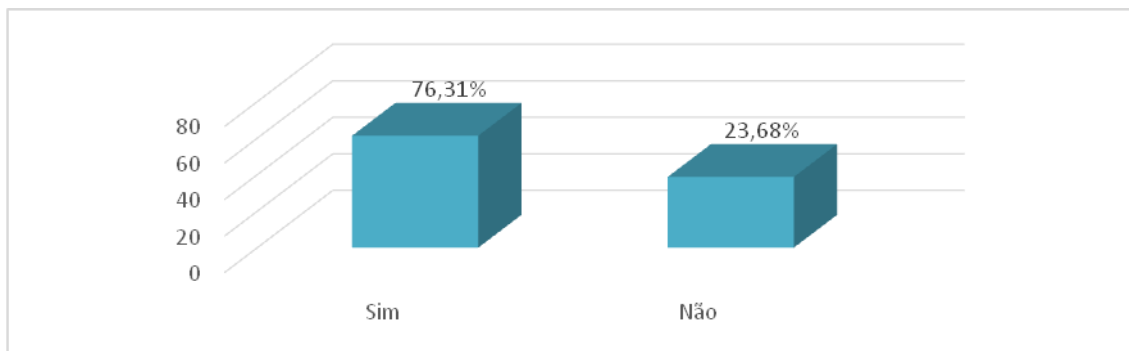


Relacionado ao questionamento se houve melhoria na comunicação entres os setores após a implantação do sistema de gestão da qualidade, 68,42% acreditam que sim e 31,57% acreditam que não houve essa melhoria.

Segundo Representante Direção (RD), afirma que após a implantação do sistema de qualidade a Centelha melhorou:

A implantação fez que todos os setores sejam interligados (interação de processos/setores), pois um depende do outro para que o PCDA (*Plan-Do-Check-Act*) gire em plena conformidade, ou seja, todos os setores conseguem se interagir e a Centelha sempre vai alcançar a satisfação dos nossos clientes.

Gráfico 11 - Comparação da comunicação antes e depois da implantação do sistema de gestão da qualidade



Fonte: Dayana David Machado; Keylla Lopes Kruger (2017)

Nota: Gráfico elaborado com base em dados levantados durante pesquisa aplicada nos funcionários da empresa Centelha no mês de Maio de 2017.

Como podemos ver, representado no gráfico acima, uma comparação do antes e depois da implantação do sistema de gestão da qualidade, 76,31% dos funcionários perceberam que a comunicação passou a ser mais clara, ficando os colaboradores mais satisfeitos, já 23,68% afirmaram que a comunicação não ficou tão clara com a implantação.

Representante da Direção (RD), afirmou que depois da implantação a comunicação ficou mais clara:

Com a implantação sistema da gestão de qualidade tornou a comunicação mais clara e objetiva devido aos tipos de comunicação definidas na organização, com isso, todos os colaboradores tem fácil acesso da informação e conseguem comunicar entre si e demais setores.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notamos que a comunicação organizacional é extremamente importante e tem ganhado bastante relevância nos dias atuais. Dessa forma, podemos perceber que a comunicação vem como método facilitador e mediador dos possíveis conflitos e soluções tanto interno quanto externo. Portanto, a empresa deve ter um olhar criterioso e atencioso sobre as ferramentas de comunicação e de como devem ser utilizadas para melhorar as tomadas de decisões e interação com todos os funcionários. Através dos tipos de comunicações que existem no campo organizacional, a comunicação interna tem a sua relevância nos processos sobre as atividades, planejamentos e relacionamentos, que por sua vez torna-se diferencial nas relações entre a empresa e funcionários.

No que se refere as diretrizes da qualidade, nota-se que há uma busca progressiva das empresas em relação as melhorias constantes dos procedimentos qualitativos,principalmente com objetivo de atender as expectativas dos clientes e funcionários. Essa administração cautelosa demonstra certa preocupação em usufruir e vantagens de forma estratégica, para atingir elevados níveis de satisfação e reconhecimento.

No âmbito da qualidade de produtos e serviços, as pessoas criam certamente uma expectativa positiva dos produtos adquiridos. Dessa forma, se as empresas conseguirem fornecer aos seus clientes produtos de qualidade,satisfazendo seus desejos, logo a empresa possivelmente garantirá sua permanência no mercado.

Compreende-se que o termo gestão de qualidadepode ser entendido como um conjunto de estudos que tem suas metodologias de pesquisa e busca constante pelo conhecimento e aptidões sobre elevados níveis de satisfação e melhores níveis de tomadas de decisões, podendo minimizar o número de falhas nos processos.

De modo geral as ferramentas de qualidades são divididas em básicas e gerenciais,ambas estão interligadas, todavia,tanto uma quanto a outra tem suas particularidades sobre as melhorias de qualidade referente ao esforço do trabalho coletivo na expectativa de superaçãodos conflitos e pretensão em proporcionar uma intensa afetividade entre os funcionários.

A comunicação interna na Centelha é realizada por meios diversificados, que incluem desde quadros de aviso, e-mail, *Skype*, *WhatsApp*, treinamentos, circulares e reuniões informativas. Tais meios são empregados para disponibilizarem dados e

informações sobre a empresa incluindo o desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade. Podemos mencionar que a comunicação interna na empresa Centelha abrange todos os possíveis meios de ferramentas para auxiliar a qualidade de trabalho e manter a potencialidade do desenvolvimento em todos os setores.

Ainda falando sobre as ferramentas de qualidade foi possível observar e constatar que a ferramenta e-mail é utilizada por todos os colaboradores, 73,68%, pois usam o e-mail sempre (todos os dias), para desenvolvimento de suas atividades diárias, do qual o maior uso vem do setor de vendas/administrativo, pois os mesmos usam não apenas para garantir informação sobre qualquer mudança feita na empresa, mas também como ferramenta de trabalho: solicitação de compras, reposição de material, resposta para clientes/fornecedores, solicitação de transferência, comunicação entre setores e retorno dos clientes. Dessa forma, concluímos que essa ferramenta é de suma importância para a qualidade do trabalho exercida pelos funcionários.

Com relação ao setor de operacional relata-se que o e-mail para alguns nunca foi usado, isso corresponde a 18,42%, pois fazem a maior utilização do quadro de aviso. Mas temos alguns gestores/coordenadores dessa área que têm a necessidade do uso do e-mail para comunicação com outros setores, sendo 7,89% do grupo operacional.

Temos também a ferramenta reunião, que tem sua importância e através dela que são informadas, de forma coletiva, sobre as mudanças culturais e institucionais, além de influenciar muito na comunicação dentro da organização em relação a todos os aspectos. Quaisquer mudança ou novidade não comunicada a todos os envolvidos, podem acabar gerando transtorno, prejuízo e insatisfação.

No entanto, temos E-mail, *WhatsApp* e *Skype*, como ferramentas que permitem uma comunicação com respostas, já o quadro de aviso que também é uma ferramenta usada pela Centelha, principalmente na comunicação com setor operacional, conforme dados obtidos através da pesquisa, pode-se considerar que é uma ferramenta de comunicação estática e de natureza informativa, contudo, não menos relevante. Se pararmos para comparar as ferramentas estáticas e de resposta, é possível perceber que a comunicação de respostas tem suas vantagens, pois recebem as informações de forma rápida, em tempo real e tornando os processos eficazes.

Outra forma de comunicação se dá pelo jornal interno. Constatou-se que apesar do grande investimento realizado pela empresa neste formato, conforme dados obtidos na pesquisa, percebe uma pequena aderência de pessoas que fazem o uso cotidiano e que extraem dessa ferramenta de comunicação significativas contribuições da empresa. Neste sentido, acreditamos que a grande maioria das pessoas ou leem ocasionalmente ou não acompanham essa ferramenta. A empresa precisa realizar uma discussão, acerca da manutenção e do reposicionamento das informações e outros itens contidos nesse jornal, com o propósito de abranger os colaboradores, trazendo ainda mais resultados. Por esse motivo a empresa deveria buscar outra forma de levar essas informações de um jeito mais atrativo, despertando interesse do colaborador em se informar e ler o quanto a empresa está empenhada em passar essas informações.

No que diz a respeito do processo da comunicação para gestão da qualidade, podemos compreender que este exerce um dos papéis fundamentais para a organização. A partir do momento em que a empresa passa adotar o sistema de gestão da qualidade, proporcionando uma padronização nos processos, os funcionários passam a perceber a importância nos procedimentos de melhoria para sucesso de uma padronização em relação ao sistema que é implantado na organização.

A partir do momento que a empresa passa a ter um sistema de gestão da qualidade, por sua vez, esta passa a obter de seus clientes uma visão de empresa organizada que segue padrões normativos de sistemas de gestão internacional, em que se tem a confiabilidade de se adquirir excelentes produtos e ter atendimento de qualidade. Já com relação a padronização dos processos para a melhoria na comunicação a partir da implantação do sistema de gestão da qualidade, o principal objetivo é padronizar todos os processos e atividades, para se obter bons resultados no desempenho das atividades e retorno positivo tanto financeiro como também a satisfação dos clientes.

Vale destacar que os gráficos 8,9,10 e 11, estão diretamente relacionados, quanto o sistema de gestão da qualidade, onde identificamos que através da pesquisa realizada na empresa Centelha, os resultados apontando pelos funcionários foi observado um índice construtivo após a implantação. O processo foi determinante

para a melhoria da comunicação dos setores e da padronização dos processos, dessa forma as informações passaram a ficar ainda mais claras.

Há vários fatores que são indispensáveis para o crescimento da empresa, mas sem dúvida a comunicação é de extrema importância e fundamental para o uso das ferramentas para formalizar todos os processos, reduzindo os problemas de comunicação, criando canais de informações específicos para cada necessidade. Os processos de gestão da qualidade se tornaram cada vez mais decisivos nos dias atuais, pois eles estão sempre em busca da melhoria contínua e eficácia nos processos. Essa sintonia entre comunicação e sistema de gestão da qualidade é imprescindível para a organização, pois são através deles que a empresa passa a ter clareza nos processos tanto no alinhamento quanto no engajamento dos funcionários pela busca por resultado, fazendo com que todos olhem para a mesma direção e na busca do mesmo objetivo. Por esta razão, acreditamos que esse trabalho possa servir de subsídio para novas pesquisas acerca do tema abordado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Jéssyka Camylla de. **A gestão da qualidade como ferramenta essencial nas organizações do século XXI: uma análise servqual da empresa Atacadão Vicunha Da Cidade De Currais Novos-RN.** Trabalho de Conclusão de Curso Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação.** Universidade Federal de Itajubá Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

ANDRADE, Maracy Jackeline Oliveira de; RIETOW, Valdines; MORAES, Paulo Eduardo Sobreira. **O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações ISO 9001.** Revista Intersaberes, v. 2, n. 3, p. 133-148, 2012.

ARAUJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso.** BBR-Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca; TURRIONI, João Batista. **Sistema de Gestão da Qualidade e um modelo de integração estrutural em bibliotecas: análise comparativa em dois estudos de caso.** In: Simpósio de engenharia de produção. Bauru: Unesp, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

CARNEIRO, Liliane Almeida. **A comunicação Interna para Promoção da Qualidade**. Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 1, 2015.

CHAMBERT-LOIR, Philippe Marie. **Metodologia de implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa incubada**. Tese de Doutorado. EPUSP, 2006.

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 2, p. 1-7, 1996.

COSTA; Ariana de Sousa Carvallho; SANTANA; Lídia Chagas; TRIGO; Antônio Carrera. **Qualidade do Atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v.2, n.2, p-155-172, 2015.

COSTA; Everton Francisco; NASCIMENTO Renato Nunes do; PEREIRA; Fernando da Silva. **“Gestão da Qualidade: A Qualidade como fator de Competitividade e Satisfação do Cliente”**. Senai – SP Editora, 2011.

DUARTE, Elizabeth Andrade; BRAGA, Rogério Manoel de Oliveira. **A Comunicação Organizacional em Unidades de Informação**. Revista Informação & Informação, Londrina, v. 17, n. 3, p. 181-197, 2012.

FREITAS, M. R. **A norma iso 9000 eo modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa junior de consultoria**. Tese (Graduação)-Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LINS, Bernardo F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação Brasília. v. 22, n. 2, 1993.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de et al. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, n. 1, p. 2, 2006.

MENDES, Mara Denise Luck; CRIPPA, Margarete Esteves Nunes. **A História da Certificação ISO 9001 da Embrapa Meio Ambiente**. Embrapa Meio Ambiente Documentos, 2011.

REBELATO, Marcelo Giroto; OLIVEIRA, Iraci Sobral De. **Um estudo comparativo entre a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Seis Sigma e a ISO 9000**. Revista Gestão Industrial, v. 2, n. 1, p. 106-116, 2006.

SILVA, Vivian SouzaDa; MACEDO, Daniela; ESTENDER, Antônio Carlos; BARBOSA. **Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários**. XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2015.

SIMÕES, Jose Renato Arroyo. **Qualidade total: proposta de um método para escolha da estratégia de implantação**. Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, 1995.

SOARES, Camila Schuchter. **As ferramentas de comunicação interna na gestão para a qualidade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada**. Comunicação & Inovação. Revista Imes, v.3, n.6, p. 47-57, 2003.

VALVERDE, Daniela Said Ghipsman. **A gestão do conhecimento e da qualidade: O foco nas empresas de edificações**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.

VEIGA, Tiago de Britto; RODRIGUES, Zita Ana Lago. **A comunicação Interna como Ferramenta de Gestão Estratégica para o Setor Público**. Revista Jurídica TER-TO, n.1, p.43-53, 2014.

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos**. Revista Conexão–Comunicação e Cultura, v. 4, n. 7, p. 73-86, 2005.

## **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the use of communication in organizations when well applied in the standard of quality management system. The study is justified by the fact that for a good result, a good organizational structure needs to be submitted to a good communication and the indispensable use of its tools to make the processes of routines and standardization of them based on quality management agile. The research methodology will be through a case study that contemplates the report of a company that uses the Quality Management for standardization and improvements of the communication processes, which through data collection through a questionnaire developed and intended for employees. Investigating the level of perception of employees about internal communication in the standards of the organization's quality management system.

**Key Words:** Organizational Communication, Quality, Quality Management

## ANEXO A

Neste questionários pretende-se avaliar o uso da comunicação da empresa, quando bem aplicada no padrão sistema de gestão da Qualidade.

### 1.0 Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Não sei/não quero responder

### 2.0 Idade:

- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Acima de 41 anos

### 3.0 Grau de instrução:

- 1º Grau Completo
- 1º Grau incompleto
- 2º Grau Completo
- 2º Grau Incompleto
- Superior Completo
- Superior Incompleto



**4.0 Setor:**

- Administrativo
- Compras
- Operacional
- Vendas

**5.0Tempo de Serviço:**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**6.0 Nos últimos seis meses, em sua avaliação qual das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa, podemos dizer que sua satisfação?**

- Aumentou
- Diminuiu
- Permaneceu inalterado

**7.0 Você considera a comunicação interna da sua empresa?**

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

**8.0Na sua opinião, qual é o principal grau de dificuldade encontrado pela empresa ao desenvolver atividades na área de comunicação?**

- Compreensão, pelos dirigentes, da importância das atividades de comunicação para a organização
- Definição clara do papel da área de comunicação na empresa
- Falta de diretrizes/manuais de procedimentos para a comunicação
- Recursos financeiros para as atividades a serem desenvolvidas
- Valorização do trabalho de comunicação pelos demais servidores da organização
- Outros.Citar: \_\_\_\_\_

**9.0 Qual é a ferramenta de comunicação mais usada por você para desenvolver suas atividades na empresa?**

- Email
- Quadro de aviso
- Reunião
- Skype

*WhatsApp*

Todas as anteriores

**10. Como você considera, de modo geral, a cultura (sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes) da empresa?**

Facilita a atividade de comunicação

Dificulta a atividade de comunicação

Não dificulta nem facilita a atividade de comunicação

Não sei

**11. Você acompanha o jornal que é disponibilizado trimestralmente?**

Conheço e leio

Conheço, mas leio ocasionalmente

Leio apenas pelo mural (impresso)

Não acompanho ou não conheço

**12. Qual o tipo de informação que você gostaria de receber da empresa?**

Notícias da diretoria

Notícias em Geral

Notícias no ramo de atuação

**13. Após a implantação do sistema de qualidade, houve melhoria organizacional?**

Sim

Não

**14. Você acha que com a padronização dos processos melhorou / ajudou na comunicação interna?**

Sim

Não

**15. Com a implantação do sistema da qualidade, houve melhoria na comunicação entre os setores?**

Sim

Não

**16. Fazendo uma comparação do antes e depois da implantação da gestão da qualidade no processo de padronização, a comunicação ficou mais clara?**

Sim

Não