

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM OS RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE

Um estudo de caso na BrasilCenter Comunicações

Por

CAROLINA NALON SILVEIRA

(Aluna do Curso de Comunicação Social)

Monografia apresentada à Banca
Examinadora da Disciplina de Projetos
Experimentais II. Orientadora Acadêmica:
Ms^a. Alice Arcuri

SILVEIRA, Carolina Nalon. A comunicação interna e sua relação com os recursos humanos e a qualidade. *Um estudo de caso na BrasilCenter Comunicações*. Monografia. Juiz de Fora: UFJF; Facom, 1 sem. 2006.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Boanerges Lopes (relator)

Prof^a. Ms^a. Alice Gonçalves Arcuri (Orientadora)

Prof^a. Ms^a. Mila Pernisa (Convidada)

Nota: _____

Trabalho examinado em: ____ / ____ / ____

Agradeço,

Aos meus pais, que me concederam a oportunidade de estudar.

Ao meu pai, em especial, por ter feito com que este estudo de caso fosse possível.

Ao Felipe, que me ajudou muito com os materiais e com a bibliografia da área de administração.

A Alice Arcuri, minha orientadora.

Aos setores de Comunicação, Talentos Humanos e Qualidade da BrasilCenter Comunicações.

SINOPSE

Estudo dirigido a análise das ações da comunicação interna e de sua relação com as ferramentas dos setores de recursos humanos e qualidade para o aumento da satisfação do público interno.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1 COMUNICAÇÃO

1.1 Planejamento

1.2 Objetivos e Ferramentas

1.3 Comunicação Interna como estratégia para aumento da produtividade e alcance das metas

2 RECURSOS HUMANOS

2.1 Motivação

2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

2.3 Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

2.4 Equipes de Trabalho e Liderança

3 QUALIDADE

3.1 Definição

3.2 Gerenciamento da Qualidade

3.3 Como as políticas de recursos humanos e comunicação podem influenciar na qualidade

4 ESTUDO DE CASO: BRASILCENTER COMUNICAÇÕES

5 CONCLUSÃO

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7 ANEXOS

INTRODUÇÃO

A monografia que se inicia tem como sentido analisar a comunicação interna, suas ferramentas e objetivos enquanto área estratégica dentro de uma organização. Entende-se que trabalhando de forma estratégica na tentativa de atingir os colaboradores, contribuindo para a criação de um clima positivo, ela estará não apenas elevando o grau de satisfação do público interno, mas também possibilitando o comprometimento de todos com as metas propostas pela alta direção. Teorias estudadas no primeiro capítulo irão demonstrar ser esta a razão principal do planejamento de comunicação em uma empresa moderna. Porém, a partir de uma perspectiva que busca a integração e a coordenação das ações e processos, observa-se a presença dos recursos humanos e da qualidade como fontes enriquecedoras para o desenvolvimento dos programas. Isto porque estas três áreas têm em comum, essencialmente, a atenção com as pessoas.

A relação da comunicação com os recursos humanos e qualidade foi escolhida como tema, pois acredita-se que os benefícios trazidos pelo envolvimento destes três setores são bastante significativos. A existência de uma visão compartilhada, através de um trabalho uníssono de integração dos objetivos para a satisfação e melhora nos índices de produtividade podem trazer para a organização resultados mais expressivos do que quando estas três áreas se isolam, trabalham de maneira desarticulada ou mesmo cheia de segredos, retendo para si as informações. Neste caso, aponta-se também a importância do assunto para os estudos de comunicação, uma vez que modifica-se a maneira com que enxerga-se o profissional dentro da empresa. Suas atribuições são

multiplicadas, na medida em que este passa a convergir e relacionar interesses diversos, não só se preocupando com as informações divulgadas em nome da empresa, mas também se revelando um meio capaz de gerir o conhecimento.

Especificamente em relação ao estudo do tema, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as principais questões que compreendem a relação existente entre as áreas, especialmente, aquelas que tem como objetivo a motivação, participação e satisfação dos colaboradores. Com isso, percebeu-se como fundamentos: o planejamento, a observação da cultura, o entendimento do ambiente interno e externo e a preocupação com a qualidade de vida. Tendo como base o pensamento dos autores citados no decorrer do trabalho, pode-se apresentar uma proposta onde estes assuntos ganharam destaque, sendo que a pesquisa se configurou da seguinte forma:

No primeiro capítulo, a princípio, são abordados conceitos básicos sobre o processo de comunicação e como ele reflete na forma de gerenciamento do setor a que se interliga na organização. É demonstrado ainda como fundamental é o planejamento e quais são as maneiras de torná-lo eficaz. Entendido o planejamento, o trabalho é, então, direcionado aos objetivos e ferramentas da comunicação, estabelecendo, por fim, como estas ações podem favorecer o alcance das metas e aumento da produtividade.

O capítulo dois irá priorizar as ações dos recursos humanos, a importância do gerenciamento de pessoal, motivação das equipes, treinamento e desenvolvimento, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Enfatizou-se o último item por este configurar-se importante aliado dos gestores que se preocupam efetivamente com os membros de sua empresa e almejam a qualidade e sucesso no mercado.

O terceiro traz conceitos e fundamentos da qualidade nas empresas, a busca pela melhoria contínua dos processos, padronização dos serviços e estratégias para um atendimento focado no cliente. Será dissertado sobre a conscientização do público interno a respeito da importância da qualidade, sobre a mudança gerada em decorrer da implantação dos sistemas e ainda sobre as formas de participação dos funcionários nos processos.

Além da pesquisa, este trabalho foi desenvolvido também a partir de um estudo de caso realizado na empresa BrasilCenter Comunicações, unidade Juiz de Fora, MG. A escolha desta metodologia foi importante para que fosse possível aprofundar nas questões estudadas através dos autores que embasaram teoricamente este trabalho. Ou seja, percebeu-se de maneira aplicada as ações defendidas pelas teorias. Como Representante de Serviços pude observar de perto como eram as formas e canais de comunicação da BrasilCenter e acredito que foi esta a razão do interesse em estudar a empresa. No entanto, deixei de fazer parte do quadro de funcionários em janeiro de 2003, tornando possível o distanciamento necessário do objeto de estudo, tratado pelo capítulo quatro. Serão demonstrados os modelos e processos adotados, avaliando sua eficácia perante o público interno, bem como as dificuldades encontradas, em particular, no ramo de *telemarketing* – mercado onde a empresa atua.

1. COMUNICAÇÃO

O ato de comunicar é algo tão habitual na vida das pessoas que, na maioria das vezes, nem sequer se pensa ou reflete a respeito do que se diz ou sobre a forma com que se diz. É automático! Desde o nascimento está-se comunicando, seja por um choro de bebê que pode não significar dor ou frio, mas sim apenas desamparo; seja através de sons balbuciados que só as mães entendem; seja através dos primeiros desenhos feitos na escola. O que as pessoas fazem durante toda esta jornada até a vida adulta é se empenhar a cada momento em se comunicar mais e melhor, tentando transmitir sentimentos, opiniões, interesses e anseios da forma mais clara possível. Mas, por que o homem se preocupa tanto em ser compreendido? Segundo Berlo (1970, p. 20), “nós nos comunicamos para influenciar – para afetar com intenção”. É na tentativa de atingir o outro, afetando o ambiente e a si próprio, que as pessoas se colocam a comunicar.

Porém, freqüentemente, parece que a informação não foi compreendida como deveria, como se o objetivo não estivesse sendo atendido. Na concepção de Berlo, estes colapsos na comunicação ocorrem por duas razões: ineficiência ou percepção errônea. A ineficiência pode ser verificada quando se deixa no “automático”, se fala ou responde sem muita atenção, sem preocupação com a mensagem, com a forma que ela foi transmitida ou com o destinatário. Já a segunda “supõe que alguém, seja a própria fonte ou um observador, percebe erroneamente a resposta que a fonte pretendeu produzir” (Idem, p. 22). Os colapsos na comunicação que ocorrem em nosso dia-a-dia

podem prejudicar, momentaneamente, o sentido e a intenção da mensagem, podendo gerar no futuro até alguns contratempos. Entretanto, isto pode ser contornado, pois, na nossa sociedade ainda são toleráveis ou vistas como naturais algumas falhas interpretativas ou de comunicação. A proposta aqui é de se levar esta questão para o âmbito específico da Comunicação, é mostrar que aos profissionais desta área existem alguns aspectos que se configuram como pré-requisitos no desenvolvimento de suas atribuições, ou seja, eles devem, invariavelmente: pensar o que dizer, como dizer e a quem dizer, pois estes são preceitos fundamentais para o exercício da carreira. Nesta profissão, não há como voltar atrás ou exaurir-se da responsabilidade alegando que “foi apenas um mal-entendido”... As retificações podem até ser feitas, porém, a repercussão e o impacto poderão acarretar em um choque entre a teoria e a prática, dificultando a retomada da credibilidade inicial. Não há segunda chance.

O jornalista que tem o compromisso, acima de tudo, com a verdade e a ética, precisa redigir seu texto com base na apuração fiel dos fatos, não permitindo que considerações de ordem pessoal o influencie, expondo de maneira clara e objetiva aos seus leitores, espectadores ou ouvintes as informações contidas naquela mensagem. A falha e a ineficiência quando se trata das mídias, formadoras de opinião, resulta em conseqüências catastróficas, como no caso Escola Base¹, por exemplo, lembrado sempre como uma mancha no jornalismo.

O publicitário, que tem como foco a persuasão, precisa estudar a melhor maneira de transmitir aos consumidores a idéia contida em seu anúncio.

¹ Em 1994, a mídia paulistana denunciou seis pessoas por envolvimento no abuso sexual de crianças, alunas da Escola Base em São Paulo. O fato simplesmente não existiu, mas a mídia, em vários momentos e veículos, exagerou e liquidou projetos profissionais e pessoais dos acusados, todos mais tarde inocentados

Se a intenção não foi atingida, o produto não será vendido e a agência perderá o cliente. A primeira impressão ou a imagem é sempre a que fica. Vale lembrar o trabalho dos chamados “marketeiros políticos”, responsáveis pelas propagandas eleitorais, planejamento de mídia, construção da imagem dos candidatos. Imagine se algum presidencial não consegue se eleger por causa de um lapso, uma falha, mesmo que pequena, de seus assessores de comunicação às vésperas do povo ir às urnas. Há segunda chance?

Para aqueles profissionais que serão parte da fonte de pesquisa a situação não é muito diferente. Na comunicação interna muitos são os desafios, especialmente, aqueles que interferem na imagem da empresa, seja construindo-a ou modificando-a, é importante que os responsáveis por esta área consigam estabelecer uma relação de confiança com a mídia, clientes e público interno, é através da consolidação dessa relação que a imagem institucional tende a se fortalecer. No entanto, a própria sabedoria popular já alerta que conquistar a confiança de alguém exige anos, mas para desfazê-la basta apenas um único instante. É neste sentido que se deseja mostrar como é vital o planejamento de comunicação para uma empresa e o quanto ele afeta seu plano estratégico. Contato direto e aberto com o cliente, pesquisa de mercado, avaliação do ambiente, estrutura e hierarquia da empresa e, sobretudo, estudo da cultura organizacional são pontos-chaves para o acerto na hora de traçar os caminhos. Além disso, a avaliação constante, através de *feedback* ou pesquisas, deve ser adotada para que se possam medir os resultados das ações, é por este retorno que os comunicadores irão sentir a necessidade ou não de modificar ou redirecionar suas estratégias.

Retomando as considerações de Berlo (1970), entende-se que para afetar alguém com intenção é fundamental analisar quem é este alguém. De nada adianta falar ao vento.... Se a pretensão é de se atingir o outro, com objetivo de causar uma reação, deve-se preocupar em conhecer melhor este receptor.

Se limitarmos o debate à comunicação *efetiva*, o receptor é o elo mais importante do processo de comunicação. Se a mensagem não atingir o receptor, de nada adiantou enviá-la [...]. A preocupação com o receptor é um princípio orientador para qualquer fonte de comunicação (BERLO, 1970, p. 53).

Conhecer o outro significa que, antes de enviar a mensagem pretendida, a fonte deve estar atenta às suas características. É preciso saber de suas habilidades comunicadoras, suas atitudes, seu nível de conhecimento, sua cultura e posição no sistema social, pois, todos estes fatores, segundo o autor, irão influenciar no modo como o receptor irá decodificar a mensagem. A fonte pode ter um nível elevado de habilidade e conhecimento, por exemplo, mas, se o receptor-decodificador não os tiverem no mesmo patamar, a comunicação desejada não irá se estabelecer. É por isso que quando se escreve, logo se pensa no leitor; quando se fala, se pensa no ouvinte, caso contrário, o esforço em afetar o outro não teria sentido. Aliás, todo o processo só encontra sentido devido a esta interdependência.

Trazendo tudo isto para o contexto empresarial, observa-se que a orientação acima é facilmente aplicada. Os comunicadores (fonte), que falam em nome de uma instituição, devem antes de tudo conhecer seu público, pois, “*objetivo e audiência são inseparáveis*” (Idem, p. 24). Imaginem a seguinte situação: um novo produto é criado pelos engenheiros de uma empresa e deverá ser apresentado a todos os departamentos (marketing, vendas, financeiro, recursos humanos, qualidade, etc) pelos próprios criadores para que, tão logo

seja possível, esteja disponível no mercado. Os engenheiros, então, fazem a apresentação enfocando apenas as características técnicas do produto, esquecendo-se dos seguintes pontos: a empresa irá montar uma campanha publicitária sobre o produto? Como ele será vendido? Qual é o custo para a empresa? Sua fabricação exigirá pessoal especializado? O produto oferece garantias e está dentro das normas? Estando estas e outras questões fora da apresentação realizada, para os funcionários dos demais departamentos o objetivo desta comunicação foi atendido? Obviamente que não. Isto porque o recebedor-decodificador, ao fazer parte do processo de comunicação, também possui expectativas em relação à fonte.

Em qualquer situação de comunicação, há pelo menos dois conjuntos de respostas desejadas: 1º, a resposta que interessa a pessoa que produz a mensagem, e 2º, a que interessa a quem recebe a mensagem. Os leitores têm objetivos, tanto quanto os escritores; e têm-nos as platéias, tanto quanto os artistas (BERLO, 1970, p. 24).

A comunicação interna, portanto, não deve ter a finalidade apenas de divulgar notícias, fatos, acontecimentos, mudanças, etc que dizem respeito somente aos interesses da organização, pois, além de criar, dessa forma, uma imagem negativa perante seu público, ela não terá a resposta desejada, uma vez que os anseios dos recebedores (funcionários) não estarão sendo considerados.

Outro ponto a se analisar é a forma com que a mensagem é enviada. Nela existem três elementos: código, conteúdo e tratamento. O código, a título de simplificação, pode ser entendido como nossa língua, formada por vários símbolos que combinados ganham significados. O conteúdo, segundo Berlo (1970, p. 59), é “o material da mensagem, escolhido pela fonte para exprimir seu

objetivo”. Já o tratamento é o modo com que a fonte seleciona e dispõe do código e do conteúdo. É possível entender melhor o tratamento com o exemplo do autor:

ao preparar matéria para o jornal, o jornalista trata a sua mensagem de várias formas. Escolhe o conteúdo capaz de interessar o leitor. Seleciona palavras para um código que o leitor possa compreender; estrutura suas afirmações, suas informações na forma que, no seu julgamento, o leitor preferirá receber (Idem, p. 60).

No entanto, para que todos estes elementos contidos na mensagem encontrem seu destinatário é necessário um canal, um meio. Ele é o veículo escolhido pela fonte para transportar a mensagem, nesta hora, deve haver a preocupação em selecionar quais meios são recomendáveis para certos tipos de mensagem. Se o diretor de uma empresa precisa divulgar os resultados da companhia fazendo um comparativo com os últimos dez anos, seria uma boa alternativa demonstrar isto através de gráficos, ao invés de apenas citar os números. Alguns profissionais de comunicação vivenciam estas escolhas diariamente, como os publicitários que devem decidir qual o melhor veículo para determinada campanha: rádio, TV, impresso...

Muitas são as particularidades do processo de comunicação, sendo sua estrutura muito mais complexa do que o exposto aqui, porém, estas considerações iniciais sobre seus fundamentos básicos têm a finalidade de retratar que o profissional responsável por esta área não precisa estar sempre criando grandes – e às vezes mirabolantes – idéias para conseguir atingir seus objetivos. Recorrendo aos princípios de sua matéria ele encontrará toda a sustentação para as possíveis estratégias. Qual o objetivo da mensagem? A quem ela se destina? Como o recebedor será atingido? É aliando estes preceitos

à cultura, missão, visão e valores da empresa que o planejamento deve ser traçado.

1.1 Planejamento

Pretende-se agora dissertar como todo este processo pode ser planejado, direcionado, se tornando de fato eficaz – tanto para gestores, quanto para colaboradores.

Mas, o que faz do planejamento algo tão importante assim para as empresas e até para a vida das pessoas? A acelerada mudança de mercados, a necessidade de se fazer mais e sempre melhor do que seus concorrentes, a organização do tempo e o controle de recursos podem explicar porque é preciso sempre planejar antes de fazer. Além disso, planejando há menos chances de errar ou de se deparar com o inesperado. Quando agem por impulso, as pessoas perdem o poder da sabedoria, dinheiro e, conseqüentemente, clientes. De acordo com Cortada e Quintella (1994), um dos conceitos de Philip Crosby, mestre da qualidade, é “faça certo da primeira vez”, defendendo o planejamento e a prevenção como formas de atingir a qualidade.

Entretanto, o erro ou mesmo o acaso não devem ser encarados como fatores negativos ou prejudiciais aos processos produtivos. Quando se está preparado, as situações inesperadas podem se tornar grandes oportunidades, fontes para mudanças, inovações e boas idéias. Na verdade, o melhor é sempre se contar com o imprevisto, como ressalta Cahen:

o bom planejador de objetivos-atividades-orçamentos trabalha sempre dentro de uma margem que lhe dê certa segurança e razoável dose de flexibilidade. É para isto que ele hierarquiza as atividades: para poder eventualmente fazer algumas

substituições. Se ele for bom mesmo e seu chefe inteligente mesmo, planejará recursos para coisas não planejadas, mas sempre passíveis de ocorrer, seja o aproveitamento de oportunidades, seja uma nova idéia que apareça (CAHEN, 1990, p. 69).

Na comunicação isto pode ser traduzido, em primeiro lugar, pelo alinhamento do planejamento estratégico da empresa com o de comunicação, é preciso saber da visão de mercado e negócios da organização, conhecer seus produtos ou serviços, entender de sua estrutura, procedimentos, sistemas e processos. À primeira vista, é necessário captar toda esta dinâmica e avaliar o que os diretores pretendem transmitir aos seus colaboradores – qual a imagem procurada? Outra proposta relevante é o conhecimento da concorrência, do contexto político e econômico e da força sindical. Essa dimensão macro é fundamental para que o profissional desta área possa desenvolver suas atividades.

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente (TORQUATO, 1986, p. 111).

O segundo passo é estudar a cultura. Muitas vezes, o que ocorre é considerá-la como o “resultado exclusivo da estrutura formal da organização” (TORQUATO, 1991, p. 3) ou mesmo como

o somatório de idiosincrasias pessoais de diretores passados e presentes, fundadores, chefes de setor mais poderosos, imposições de situações ocorridas no passado e que continuam sendo praticadas (só Deus sabe por quê), tudo somado àquilo que é chamado de Sistemas mas na maioria das vezes não passam de rotinas burocráticas inúteis (CAHEN, 1990, p. 51).

Na verdade, a cultura interna “é raríssimamente emanada de propósito” (Idem, p.51) e, por esta razão, assistimos a decisões normativas ou implantação de processos absolutamente em desacordo com as realidades culturais, o que, obviamente, causará o descontentamento do público e até mesmo a baixa produtividade. É indispensável, portanto, que os gestores (aqui estão incluídos os de comunicação) possam compreender todas as suas particularidades, levando em consideração, especialmente, hábitos, comportamentos, crenças, valores, relacionamentos grupais e interpessoais, sabendo, ainda, que a rede de informação informal possui grande valor. É muitas vezes escutando a rádio-corredor que o descompasso entre a imagem, valores e interesses da organização e dos empregados pode ser mensurado.

Apesar de cada cultura interna possuir especificidades únicas, são encontrados alguns aspectos comuns a sua formação, de acordo com Torquato (1991) são eles: aspecto histórico; natureza técnica da empresa (produtos ou serviços por ela oferecidos); modelo de gestão; osmose geográfica (proximidade com outras organizações). Estas e inúmeras outras questões são importantes para que o administrador possa identificar o perfil médio da cultura, podendo a partir daí definir quais propostas são adaptáveis às características encontradas. “Quando as culturas não são perfilizadas, o distanciamento psicológico entre a comunidade e a administração tende a aumentar” (TORQUATO, 1991, p. 5). Neste sentido, é comum se encontrar modelos de gestão “importados”, sem preocupação em conhecer as singularidades locais, como no caso de algumas multinacionais, que implantam em suas filiais os mesmos sistemas gerenciais que deram certo em suas matrizes, omitindo até mesmo traços nacionais.

Ainda sobre a cultura, evidencia-se que ela é um forte determinante para a realização das mudanças. Quando é muito rígida, arraigada aos seus valores tradicionais, torna-se um grande desafio transformá-la, torná-la mais aberta às alterações de cenários. Tentar romper esta barreira exige tempo e também um ótimo planejamento de comunicação e recursos humanos. Saber como transmitir as novas informações, encorajar a confiança dos colaboradores face às novidades pode ser decisivo neste momento de incertezas. Aliás, entendendo a cultura como um conjunto de crenças, valores, comportamentos, atitudes e interações pessoais e grupais, não há nada mais fundamental do que a comunicação nestas relações. Segundo Silva e Vergara (2002), a comunicação traz uma importante contribuição no processo de mudança, pois permite que, através da interação, os colaboradores se descubram como sujeitos, uma vez que geralmente eles se vêem apenas como *objetos* da mudança, *atores guiados* ou na melhor das hipóteses, *agentes*.

É nesse aspecto que a comunicação, concebida como uma arena de construção coletiva de sentido, demonstra prestar sua maior contribuição, a de criar condições para que os *sujeitos* possam descobrir-se, à medida que os indivíduos reconstruem as suas identidades pessoais e sociais, reforçando a afirmativa de Oliver (1995) de que é na possibilidade de interação com o outro que o indivíduo se constitui como sujeito (SILVA E VERGARA, 2002, p. 7).

Toda esta conscientização sobre a cultura de uma empresa tem o sentido de descobrir um pouco sobre o indivíduo que a compõe. É ele que dá vida a toda a organização, ao trabalho, processos, metas e comunicação. É ele nosso público e, se muitas vezes, em grandes empresas, conhecê-lo, saber de suas satisfações, interesses, anseios, medos e receios pessoais torna-se um tanto inviável, é essencial dar atenção à voz coletiva que vem da cultura. O profissional

de comunicação deve, antes de emitir sua mensagem, compreender seu receptor. São estas as razões que tornam a identificação do ambiente e da cultura condição *sine qua non* ao bom planejamento desta área.

A partir do entendimento do meio, a atenção deve agora estar voltada para o planejamento integrado da comunicação. Aqui, o foco de pesquisa é a comunicação interna, porém, isto não invalida a possibilidade dos outros segmentos – assessoria, relações públicas, marketing e publicidade – caminharem em conjunto. A idéia de uma comunicação empresarial integrada ou o chamado composto de comunicação vem caracterizando uma visão mais ampla do planejamento, considerando, dessa forma, todas atividades relacionadas ao gerenciamento da imagem. O que uma empresa divulga através de seus *press releases*, por exemplo, deve estar em completa coerência com o *media training* ou com as ações de comunicação interna. Apesar das informações estarem voltadas para públicos distintos, a empresa deve ser vista como uma só e assim deve ser também sua imagem.

Para Roberto de Castro Neves, além da integração de todos estes segmentos, é muito válida a proposta de se ter um colegiado de comunicação, com intuito de:

unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna e, por fim, assegurar a proteção à imagem empresarial (NEVES, 2000, p. 70).

Este colegiado poderá ser composto por todos os profissionais envolvidos com a comunicação (assessores, RPs, publicitários, marketing) e ainda por advogados e pelos recursos humanos. Juntos eles teriam participação ativa nos processos de decisão da empresa, “tanto nas questões de negócios,

tais como desenvolvimento de produtos, investimentos, aquisições, cortes, quanto também em questões administrativas, a exemplo de decoração de ambientes, estabelecimento de procedimentos de segurança, organização de eventos, etc.” (Idem, p. 71) Para o autor, a “filosofia do ‘tomemos uma decisão depois a gente vê como comunica’ está na contramão do conceito de comunicação integrada” (Idem, Ibidem).

Retomando todas as propostas aqui relacionadas para a elaboração de um planejamento eficaz, temos: alinhamento da comunicação com o plano estratégico da organização; análise do macro-ambiente; estudo da cultura interna; formação de um comitê de comunicação ou mesmo de um colegiado capaz de opinar durante as tomadas de decisões. Todos estes aspectos são responsáveis por construir uma forte sustentação para que as ações possam então ser traçadas.

1.2. Objetivos e Ferramentas

Geralmente, quando se fala sobre as atividades desenvolvidas pela comunicação interna, a produção impressa do setor, especialmente os “jornaiszinhos” são sempre citados, como se esta fosse sua principal contribuição. Na verdade, as ações e ferramentas adotadas devem ir muito além desta visão reducionista, conforme ressalta abaixo o autor.

Um dos mais graves problemas da administração empresarial é tomar a parte pelo todo. Situações isoladas, projetos específicos em determinado setor, ângulos especializados são, freqüentemente, usados para exemplificar questões genéricas, de interesse amplo. Um dos casos mais comuns ocorre em relação à comunicação interna nas empresas. Nesse aspecto, os jornais internos assumem, constantemente, na interpretação de muita

gente - incluindo até profissionais de comunicação -, a posição de sinônimo de comunicação interna (TORQUATO, 1991, p. 201).

Através de estudos mais recentes, observa-se com bastante clareza que esta é uma área complexa, que requer total atenção da alta direção e, principalmente, investimentos – sua colocação no campo das despesas, como ainda infelizmente tem sido considerado em alguns momentos, está na contramão das mais contemporâneas tendências de mercado. Hoje, suas atribuições nas empresas modernas têm ultrapassado os conceitos tradicionalmente aplicados, mesmo porque podemos evidenciar que há uma procura cada vez maior por profissionais não apenas capazes de transmitir informações, mas sim, de despertar, através do planejamento eficaz, a construção de canais e direcionamento dos fluxos (formais e até informais), a motivação, o consenso, o espírito de equipe, a identificação com a empresa, visando à criação de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas e ao crescimento continuado da organização. De acordo com Marchiori²:

a experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação/comunicação via boletins, mala-diretas, prospectos...; deve, sim, ir mais a fundo, modificando significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.

Para os comunicadores, este deve ser o direcionamento do setor.

Não há dúvidas de que atualmente o volume de informações informais tem sido maior e mais expressivo do que aquelas de caráter formal, a necessidade das

²*Comunicação é cultura. Cultura é comunicação.* Texto disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm> acesso em 21 ago 2005.

pessoas se interagirem, formando elos de confiança vem caracterizando a dinâmica das relações dentro das empresas, especialmente, daquelas que sofreram mudanças, passaram pelo processo de achatamento ou horizontalização ou prezam pelo trabalho cooperativo das equipes e grupos. Para tanto, torna-se necessário priorizar as ações que interferem no comportamento, visão e atitudes dos colaboradores.

Entretanto, apesar da crítica à produção impressa, ela ocupa sim uma parcela significativa das atividades, representando uma ferramenta essencial à multiplicação de conhecimento, divulgação da imagem, interesses e outros assuntos relacionados à organização. Os jornais, bem como os demais veículos: boletins, murais, intranet e até TV interna, têm se mostrado eficientes, quando tratados da forma correta e adequada ao público. Porém, a percepção deve ser a de procurar um horizonte mais aberto, onde o objetivo não deve ser o de apenas informar, mas de diagnosticar se a informação/comunicação gerou reações, mudanças, incentivou a criatividade ou mesmo a satisfação daquela comunidade.

Todas essas ferramentas irão auxiliar as três partes envolvidas: o profissional de comunicação, que sentirá e conhecerá os públicos para os quais trabalha; os colaboradores, que terão acesso aos acontecimentos e assuntos da empresa e farão ser ouvidos, através dos canais ascendentes, pelos seus superiores; e os gestores, por conseguirem, através desses veículos, atingir sua mão-de-obra, lançando os objetivos e fazendo prosperar a cultura e a imagem da organização. Neste particular, se chama atenção para a questão da comunicação ascendente, ou seja, aquela que parte do subordinado para o superior de forma vertical.

Percebe-se que há muito as empresas já se conscientizaram da importância da caixa de sugestões ou do conhecido “fale conosco”, no entanto, em alguns casos essas ações só têm sentido pró-forme, não se concretizando de fato como uma fonte de comunicação ascendente – o que é naturalmente um grande desperdício. Estas formas de participação não só garantem boas idéias, mas podem ainda ser interpretadas como o *feedback* dos processos, metas traçadas, procedimentos, normas. Sua grande contribuição é fazer com “que muitos empregados se sintam partícipes do processo decisório. Quanto maior a participação ascendente tanto maior será o engajamento”(TORQUATO, 1991, p.65).

Ainda em relação à participação dos funcionários, Damante e Lopes (2002) afirmam:

algumas organizações, temerosas em resguardar informações para os níveis gerenciais, acabaram por transformar seus departamentos em feudos comandados por executivos que não conseguem transmitir entusiasmo. Com isso, a colaboração e a iniciativa de seus subordinados deram lugar à passividade. Os modernos conceitos de gerenciamento pressupõem participação integrante de todos os colaboradores. Mesmo conservando os dados confidenciais, é possível transmitir informações relevantes e conceitos que todos devem ter em mente. Reuniões com o principal executivo, por exemplo, quebram a distância e conferem maior integração às diretrizes da empresa, como já perceberam Pão de Açúcar, Banco Real, Fiat e Cosipa, entre tantas outras.

Entender a direção dos fluxos, fazendo com que eles encontrem sempre um canal livre, desobstruído, sem ruídos, deve ser uma constante. Atribui-se destaque à comunicação ascendente, pois, ela costuma ser dificultosa em muitos casos, no entanto, isto não significa menor importância das demais: descendente e lateral. Na verdade, o profissional responsável precisa ser capaz de incentivar a melhor comunicação possível em todas as direções: reconhecer a importância de cada uma delas, não se prendendo somente àquela que favorece

aos interesses da organização, deve ser sua visão, mesmo porque os interesses devem ser um só, compartilhados entre direção e empregados e não conflituosos, especialmente, hoje, quando a comunicação não possui finalidade apenas de apaziguar os conflitos internos, mas também está voltada para o exterior, acompanhando todas as mudanças de cenários.

No jogo das pressões e contrapressões, onde, de um lado, afloram, canalizados e bem articulados, os interesses dos trabalhadores e, de outro, um eficaz lobby organizado pelas empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração de conflitos, que se tornam mais freqüentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade. A premissa em que se baseia a nova comunicação empresarial parece ser a de que o conflito de interesses já não se situa apenas entre patrão e empregado, mas ganha foros mais amplos (TORQUATO, 1991, p. 219).

Além de atuar como apaziguadora de conflitos, a comunicação tem um papel ativo em momentos de crises empresariais. Neste sentido, seu objetivo é o de incentivar o comprometimento, o engajamento, a confiança dos que compõe a organização e, nesta hora, nada mais essencial do que este espírito. Como informar a todos sobre a crise? Como comunicar as mudanças? Hoje, a certeza que temos é que este é um tempo de incertezas e as crises têm permeado constantemente a vida de todos os indivíduos, o medo pela falta de estabilidade, do desamparo, do desemprego é inerente a todos. Assim, a forma com que as crises são gerenciadas e, particularmente, comunicadas define o sucesso do processo de mudança ou reestruturação. De nada adiantará a assessoria fazer um ótimo trabalho, não deixando que a crise interfira na imagem, se a comunicação interna também não o fizer. Isto porque, a opinião da sociedade reflete muito a dinâmica e o sentimento interno presente na empresa.

Nas crises, muitas empresas falecem ou perdem sua força. Dentre as razões, a falta de comunicação, em volume e intensidade adequados, é uma das mais importantes [...]. Portanto, não é hora de encolhimento, como imaginam profissionais antigos, amorfos e defasados. O momento convida a decisões criativas e a leituras atentas do meio ambiente (TORQUATO, 1991, p. 250-251).

Todas estas questões levantadas até agora sobre planejamento, objetivos e ferramentas da comunicação interna têm o intuito de demonstrar que esta área deve trabalhar com seriedade, tendo sempre em mente o compromisso firmado com a alta direção a respeito da imagem procurada pela empresa, porém, não permitindo que prevaleça a presença de um canal apenas unilateral de comunicação. Tem o intuito ainda de evidenciar que influenciando a cultura e imagem, contribuindo positivamente nos momentos de mudanças e crises, além de atuar como multiplicadora de conhecimento e facilitadora da motivação nos indivíduos, a comunicação se revela uma arma potencial para aumentar o índice de satisfação dos empregados, conseqüentemente favorecendo o alcance das metas estratégicas e a maior produtividade da organização.

1.3. Comunicação Interna como estratégia para aumento da produtividade e alcance das metas

Investir na satisfação dos colaboradores é certamente investir no crescimento da empresa. Aqueles gestores que possuem isto em mente estão um passo à frente dos demais. Não há dúvidas de que hoje os modelos que prezam pelo descobrimento e desenvolvimento de talentos são a vanguarda. Propostas criativas de seleção e, especialmente, de benefícios, como nos casos da

Microsoft e Google³, naturalmente exigem grande investimento financeiro, por outro lado, são também altamente rentáveis – ter em sua companhia os melhores do mercado pode fazer muita diferença. No contexto nacional, é o caso das 100 melhores empresas para se trabalhar, listagem publicada pela Revista Exame, anualmente. Não por acaso, as organizações que se preocupam com a satisfação de sua equipe destacam-se também pelo desempenho e boa qualidade da gestão.

As duas empresas americanas citadas valem bilhões de dólares e, portanto, são capazes de investir pesadamente no aprimoramento e satisfação de seus talentos. A proposta aqui é a de dissertar sobre estratégias mais simples, porém muito eficazes no que se refere ao aumento da produtividade e alcance das metas a partir das gestões de comunicação, recursos humanos e qualidade.

O empresariado ainda reluta ao dar abertura para a criação de um setor de comunicação interna por muitas vezes não conseguir enxergar em números seus resultados. Esta é realmente uma questão que traz grande discussão no meio, pois, afinal, boa parte das ações não é de fato mensurável, seu sucesso pode ser traduzido, sobretudo, através da experiência. E a experiência tem demonstrado que para atingir o público externo, ou seja, os clientes, de maneira absolutamente satisfatória, é indispensável a forma com que a comunicação circula pela organização. Nas palavras de Lapastina, Bastos⁴ encontra a definição: “nenhuma empresa pode trabalhar bem com seu cliente se antes não conhecer bem a si própria. Ou traduzindo: para poder ser uma empresa voltada para o mercado, o foco precisa ser, antes de mais nada, interno”.

³ Reportagem da Revista Época de 06 fev 2006

⁴ O atendimento ao cliente x a comunicação interna. Disponível em: <http://www.rpforum.com.br/forum/index.php?s=3334b44fbd22387640ce8c896af498f3&showtopic=317> > Acesso em 25 ago 2005.

Assim, se o intuito é o de atender de forma excepcional seus consumidores, tornando-os fiéis e satisfeitos, não há lógica em marginalizar a comunicação interna. Na busca por driblar a concorrência, oferecendo o diferencial, é importante que os colaboradores conheçam profundamente o que vendem, o significado daquele bem produzido. A qualidade do atendimento reflete sempre o grau de satisfação do empregado com a empresa. Se o empregado não corresponde às expectativas existem duas razões a se considerar: ou ele não é bom no que faz e deve ser dispensado ou está desestimulado. Portanto, quando os objetivos não estão sendo alcançados, o crescimento está abaixo do esperado ou os clientes estão reclamando, não é hora de cobrar ainda mais, mas sim de repensar as políticas de comunicação interna e benefícios.

Uma equipe desinformada e desconectada dos objetivos da empresa não consegue alcançar boa qualidade nos produtos e serviços e alcançar a satisfação do cliente. Se o trabalhador não conhece a organização na qual trabalha, fica difícil estabelecer metas e passar para os consumidores a imagem que deseja (SANCHES *apud* BASTOS).

Neste particular, os meios / veículos de comunicação são bastante positivos, pois, além de informarem, possibilitam que todos estejam a par dos interesses corporativos, fazendo com que os colaboradores sintam-se interessados pelos negócios da empresa, e mais, sintam-se parte efetiva dela. Sabendo que suas atitudes interferem diretamente no sucesso da organização, ele estará sendo valorizado, atribuindo para si a responsabilidade de fazer sempre mais e melhor. Antes de traçar as metas, portanto, é preciso estabelecer esta visão, caso contrário, a equipe não encontrará sentido em trabalhar proativamente.

Outra forma de incentivar o comprometimento é sempre permitir o diálogo. Quando a comunicação mantém os canais abertos, livres de ruídos, possibilita que todos compartilhem seus pensamentos, idéias. Esta troca, que deve acontecer além de um só nível hierárquico, traz para os colaboradores um sentimento de igualdade. No entanto, a interação e o sentimento só se concretizam se houver uma política que favoreça a comunicação interpessoal. Na tentativa de descobrir meios de comunicação eletrônicos e até virtuais, que possuem, sem dúvidas, muitas vantagens, as empresas estão se esquecendo de dar atenção ao contato pessoal. Cláudia Cezaro Zanuso⁵, em “Comunicação interna, a importância de se ficar cara-a-cara”, aponta:

as atribuições do dia-a-dia acabam por afastar as pessoas umas das outras. As exigências por resultados parecem não deixar espaço, nem tempo, para um diálogo pessoal, mas talvez por ser mais raro, esse contato acabe tendo tanto valor. Em certas circunstâncias específicas e em determinadas ocasiões é mais recomendável que o discurso da empresa tenha a voz de um gerente ou de um diretor. A comunicação face a face tem mais credibilidade, é uma forma de valorizar o funcionário e de prestigiar o interlocutor.

Na Google, por exemplo, apesar de ser uma empresa de Internet, os colaboradores são incentivados a se comunicarem pessoalmente e não através de e-mails, para obter o máximo de trabalho em conjunto possível. Exemplos semelhantes também não faltam em empresas brasileiras que têm investido em cafés da manhã com diretores e presidentes, reuniões diárias antes de turnos, etc. Além da motivação e credibilidade conseguidas através destas ações, elas ainda são capazes de despertar o conflito positivo de opiniões. Uma equipe que não apresenta qualquer conflito, certamente também não gera boas idéias. É

⁵ Artigo disponível em http://www.abracom.org.br/noticias/admin/noticias_impr.asp?cod=1708 > Acesso em 22 ago 2005.

papel do comunicador contribuir para a união e, ao mesmo tempo, para a abertura cada vez maior do leque de pontos de vista.

Até agora, pode-se perceber que este assunto tem uma relação muito próxima com a gestão de recursos humanos. Na verdade, quando o tema da motivação é abordado através da comunicação interna as duas áreas realmente se confundem um pouco. E é este o propósito. Hoje, não há mais sentido em relações conflituosas entre departamentos que se chocam por possuírem valores

divergentes ou por acharem que determinada tarefa cabe a fulano ou a sicrano, fato constante entre o RH e a Comunicação. Ora, o objetivo da organização é único e os conceitos devem ter, portanto, uma só finalidade. A atribuição de tarefas é, sem dúvidas, importante, porém, o trabalho em conjunto, em prol de um resultado comum, tem sido extremamente valorizado. Em nenhum momento se propõe subordinação de uma área sobre a outra ou falta de autonomia, o que é muito comum no mercado – segundo pesquisa da Aberje⁶, em 41% das empresas consultadas, é a área de recursos humanos a responsável pela atividade de comunicação interna -, mas sim a integração entre elas. Margarida Kunsch alerta para o relacionamento entre os diversos segmentos para a consecução dos resultados.

Não é pelo fato de existir uma comunicação organizacional formalizada que todos os problemas de uma organização serão resolvidos. Seria uma solução simplista. É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização social) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo (KUNSCH, 1986, p. 31).

⁶ Pesquisa do Instituto Aberje de Pesquisa realizada no ano 2002 sobre Comunicação Interna com 100 empresas de todo o país.

Outro setor muito influenciado pelas ações promovidas visando ao engajamento e à satisfação é a Qualidade. Já foi exposto que o funcionário desestimulado não encontrará razões para desenvolver suas tarefas com qualidade e, principalmente, atender o cliente dessa forma. Além disso, ao implantar um sistema de qualidade é necessária uma forte e bem planejada campanha de conscientização, expondo aos membros de todas as equipes o que significa trabalhar dessa forma.

... podemos afirmar que na busca da qualidade total, ou seja, na administração de uma gestão de qualidade, os investimentos nos negócios, são perpassados também, na qualidade de vida, significando produtividade (VIEIRA, 1999, p. 6).

Diante deste contexto, observa-se que estas três áreas – Comunicação, RH e Qualidade – estão particularmente interligadas, pois, possuem como objeto comum as pessoas. Todo planejamento, em uma primeira instância, é voltado para os colaboradores, saber como conquistar sua confiança, promover sua integração com os assuntos da organização, fazê-lo sentir parte indispensável para a prosperidade daquela empresa e, por conseguinte, de sua vida profissional. É possuindo esta perspectiva que seus membros se empenharão em desenvolver a excelência em seu trabalho, atendendo os requisitos propostos pela administração.

2. RECURSOS HUMANOS

Entendendo as empresas como construções sociais, ou seja, organismos compostos intrinsecamente de pessoas, torna-se óbvio atribuímos total importância ao estudo e gerenciamento das interações humanas. Porém, tal afirmação é historicamente recente e nem sempre as organizações pensaram assim. É essencial fazer um retrospecto das relações de trabalho e dos modelos de gestão que reinavam nas sociedades anteriores para se compreender as mudanças de paradigmas e as necessidades do mundo contemporâneo.

Durante a sociedade agrícola, a base da economia era retirada da terra, dos alimentos, dos animais e de outras riquezas que a própria natureza poderia oferecer. O pedaço de terra para o sustento era o maior bem de uma família, pois, caso contrário, ela deveria se submeter a um regime de servidão e exploração imposto pelos ricos e poderosos. A relação coercitiva de poder que se firmava não deixava outras opções para aquele trabalhador a não ser obedecer fielmente as regras arbitrariamente estabelecidas pelo seu senhor.

Até então, não existiam relações entre capital produtivo e trabalho. Somente com o início da organização capitalista, na transição do artesanato para a manufatura com as primeiras fábricas e o início da sociedade industrial que esta relação se consolidou.

São características da sociedade industrial relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho, especialização. O operário chapliniano de *Tempos Modernos* ilustra com rara felicidade a questão da especialização (VERGARA, 2005, p. 15).

A sociedade industrial deixou a visão fragmentada dos processos produtivos, os trabalhadores da época não enxergavam o todo, muito menos se sentiam parte efetiva e essencial para a consecução de um objetivo ou comercialização de um produto, além disso, a hierarquia e as ações punitivas eram os modelos propulsores de eficiência e produtividade. Alguns desses preceitos se perfazem até os dias de hoje, algumas empresas ainda lutam para desenvolver em seus colaboradores uma visão holística dos processos.

Surge a Era da Informação que, segundo Vergara (2005, p. 18), “introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e identificação do conhecimento como recurso primeiro”. A sociedade da informação surge com a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais, as fronteiras físicas e geográficas são substituídas pela velocidade com que as informações circulam pelo planeta.

Albino Rubim⁷ diz que a sociabilidade contemporânea é uma experiência singular de relacionamentos, uma vez que nos permite viver em um espaço planetário e sempre em tempo real, um conjunto de elementos globais estão presentes durante todo o tempo na vida das pessoas. Assim, a comunicação, como elemento estrutural dessa experiência, tornou-se um processo natural e cotidiano e os fluxos globais deixaram de ser ocasionais.

Todo este contexto de mudanças refletiu nos negócios, na economia e na forma de gerenciar uma organização, tudo se tornou complexo e interligado.

⁷ Palestra proferida na abertura do II Encontro Regional de Comunicação realizada na UFJF em 16 nov 2004.

A acessibilidade facilitada de informação e conhecimento, a grande concorrência e a criação de uma legislação que resguarda o consumidor tornaram os clientes muito mais exigentes. “Se, no passado, o mercado consumidor podia ser tratado como massa amorfa, hoje expressa individualidade e espera ser atendido em suas pretensões de forma cada vez mais customizada” (VERGARA, 2005, p. 26).

Estando todos os processos, desde o planejamento para a criação de um produto ou serviço até o atendimento pós-vendas, relacionados, é necessário que a empresa transmita aos seus colaboradores a perspectiva do todo, abandonando a visão cartesiana, fragmentada. Uma empresa que deseja investir na qualidade, por exemplo, deve, antes de tudo, deixar claro o quanto esta estratégia é importante e o que ela representa na vida profissional de seus membros e, conseqüentemente, para seus consumidores. Além disso, se percebe que todas estas etapas dependem absolutamente das pessoas, é através delas que as mudanças podem ser efetivadas e os objetivos alcançados, por esta razão, as organizações:

em vez de investirem diretamente nos produtos ou serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los ou encantá-los. (CHIAVENATO, 1999, p. 4)

Alguns dos “investimentos” mais utilizados hoje na gestão de pessoas serão retratados a seguir na tentativa de explicar as ferramentas para o aumento de satisfação dos funcionários e melhora dos índices de produtividade e alcance das metas.

2.1 Motivação

Os processos ou teorias motivacionais estão presentes nos estudos da Administração desde a década de 50, sendo sua aplicação muito popular no meio empresarial. Isto porque, apesar das inúmeras e até divergentes técnicas adotadas, parece ser ponto comum que pessoas mais motivadas estarão mais satisfeitas, trabalharão melhor e trarão mais resultados para a empresa.

Tais teorias evoluíram muito e hoje diversos autores consideram que a motivação está dentro das pessoas, não é algo que podemos oferecer e, sim, apenas despertar, como ilustra Vergara (2005, p. 42): “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...) ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores” e completa que “ninguém motiva ninguém”, mesmo porque, as necessidades e valores são diferentes “seu nível varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação” (ROBBINS, 2002 p. 151).

Considerando, pois, que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas e que, para cada uma delas, existe uma força específica que lhes faz, no ambiente do trabalho, produzir algum tipo de esforço para cumprir determinada tarefa, torna-se essencial observarmos qual a melhor maneira de incentivarmos essa motivação em cada um dos que compõe uma organização. Uma delas, sem dúvidas, é compreender qual o sentido do trabalho. A empresa deve reconhecer quais valores são atribuídos àquela atividade, procurando demonstrar o quão importante são os esforços para a prosperidade da organização.

O reconhecimento e a recompensa pelo esforço, pela intensidade da motivação aplicada por um indivíduo em cumprir a tarefa ou a meta a ele

determinada, é um fator sempre apontado como motivacional, tanto por funcionários como por gestores. Porém, a adoção de uma teoria ou técnica, não invalida a possibilidade de implementação de outras – muito pelo contrário, não raras vezes é a integração entre elas que consegue trazer resultados mais expressivos. Além do reconhecimento, podemos citar um outro processo bastante comum e eficaz em muitas organizações: a teoria da administração por objetivos ou de fixação de objetivos. Apesar de não ser nenhuma idéia recente, é amplamente utilizada pelas organizações, juntamente com outros programas ou estratégias. Isto porque o estabelecimento de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis é um meio eficaz de motivar as pessoas, tornando-as comprometidas com as expectativas de seus superiores.

A administração por objetivos operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um processo que gera um efeito cascata de cima para baixo na organização. (...) os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada um dos níveis abaixo sucessivamente (isto é, divisões, departamentos, indivíduos). Mas, como os administradores dos escalões inferiores participam da fixação de seus próprios objetivos, a administração por objetivos também funciona “de baixo para cima” (ROBBINS, 2002, p. 183).

Porém, estabelecer esta ordem não é tarefa fácil, é necessária atenção e avaliação constante dos gestores, através de *feedback*, a comunicação clara sobre as metas e sua finalidade. O reconhecimento e a teoria de fixação de objetivos são alguns dos exemplos que ilustram bem a importância da comunicação em todo o processo estratégico adotado pela empresa. Sendo o objetivo da comunicação despertar a motivação dos colaboradores através de um clima favorável à realização das tarefas, criando um planejamento eficaz, permitindo um fluxo de informações e conhecimento aberto, transmitindo aos

colaboradores a cultura e os valores daquela organização, ao relacionar suas ferramentas às do RH conseguirá alcançar o sucesso planejado.

2.2. Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Sabemos que um processo de seleção bem planejado já é um grande passo para a triagem daqueles perfis e talentos que mais contribuirão para a empresa. Porém, é desenvolvendo estes talentos, suas potencialidades e especialidades que as expectativas serão superadas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana (CHIAVENATO, 1999, p. 290).

Todo desenvolvimento ou treinamento oferecido por uma empresa aos seus colaboradores está baseado no conhecimento, em um processo de aprendizagem. Treinar não significa mais informar e capacitar o indivíduo para exercer adequadamente sua função. O treinamento deve ser um meio facilitador e estimulante para que o colaborador se torne mais produtivo, criativo e comprometido com os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295), existem quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento: a primeira delas é a transmissão de informações, aumentando o conhecimento das pessoas sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes; a segunda forma é através do desenvolvimento de habilidades, melhorando as destrezas e habilitando o profissional para a execução e operação

de tarefas, manejo de equipamento, máquinas, ferramentas; a terceira é o desenvolvimento de atitudes, modificando os comportamentos, transformando atitudes negativas em atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos; a última é o desenvolvimento de conceitos, que busca elevar o nível de abstração, desenvolvendo idéias para ajudar as pessoas a pensarem em termos globais e amplos.

Há algum tempo já se vê empresas investirem na transmissão de informações e no desenvolvimento de habilidades. Mas, na verdade, hoje o que se percebe como o *plus* dos processos de T&D são as ferramentas para o desenvolvimento de atitudes e de conceitos. Este deve ser o objetivo final das empresas que desejam obter de seus colaboradores o melhor resultado possível, explorar suas potencialidades, fazendo-os pensar sempre no todo e, principalmente, de forma criativa, buscando soluções e alternativas para os problemas ou crises empresariais. Num contexto de mudanças constantes de cenários, é indispensável que a organização possua profissionais capazes de flexibilizar e adaptar suas ações de acordo com as novas exigências de mercados.

2.3 Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

As empresas que buscam afirmar seu posicionamento no mercado, tendo a preocupação com a qualidade, devem, sem dúvida, oferecer um ambiente de trabalho saudável. Mais uma vez, é importante ressaltar aqui a questão do bem-estar e satisfação dos colaboradores, pois, é certamente este o foco das ações de uma organização para a melhoria de seus resultados.

A gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (SST) deve estar entre os propósitos das organizações que almejam atingir o objetivo acima. Segundo Bonciani,

até poucos anos atrás, fazer segurança e saúde era definir e conceder o pagamento de insalubridade e periculosidade e prevenir acidentes e doenças do trabalho. Hoje, grande parcela do empresariado já compreende que promover segurança e saúde é mais que simplesmente implantar equipamentos de proteção individuais ou coletivos (Idem, 2002, p. 534).

Promover segurança e saúde é investir na conscientização, é fazer com que o colaborador perceba os riscos de acidentes, é evitar que alguma motivação faça com que ele despreze a importância de agir com segurança em seu trabalho. As ações de SST devem envolver educativamente toda a organização, o ambiente, as relações interpessoais e de trabalho.

Além disso, Chanlat (1996) afirma que a SST deve ser também analisada, principalmente, sobre a óptica do modelo de gestão adotado pela organização. “Em outras palavras, a exemplo do naufrágio do *Titanic*, as grandes catástrofes não são unicamente o produto do acaso, do destino ou do erro técnico, mas também, e sobretudo, fruto de determinadas práticas de gestão” (Idem, p. 122). É relevante se pensar, portanto, que não é apenas cumprindo a legislação que a empresa terá garantia de estabilidade quanto ao quadro de doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho. Seu modo de gestão, sua dinâmica, seus valores e cultura irão certamente influenciar nesses índices.

O conceito de Segurança e Saúde no Trabalho está intimamente relacionado a um tema mais amplo e muito recorrente hoje na Administração de Recursos Humanos: A Qualidade de Vida no Trabalho.

A tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de

organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (FERNANDES, 1996, p. 35-36).

Apesar de ser complexa a definição de QVT, englobando legislação trabalhista, programas de remuneração justa, autonomia, condições seguras de trabalho, reconhecimento, aspectos sócio-culturais, etc, a palavra-chave que aparece sempre quando na abordagem deste tema é a participação. A participação dos colaboradores nos processos, sendo pela gerência compartilhada, formas de autonomia ou planos de sugestões, são as principais fontes onde a empresa pode buscar conhecer e, principalmente, ouvir as pessoas. Segundo Fernandes, a preocupação com a excelência na qualidade dos serviços, produtos e atendimento oferecido ao consumidor já é reconhecida, entretanto, “o ponto fraco reside na escuta ao cliente interno” (Idem, p. 38). É fundamental o reconhecimento das aspirações, necessidades, questionamentos presentes no ambiente de trabalho, pois, “não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho” (Idem, p. 39).

A Qualidade de Vida no Trabalho, no entanto, parece estar na contramão da realidade empresarial. Cada vez mais é exigido o comprometimento dos empregados com as metas organizacionais, maior produtividade e eficiência, o que, não raras vezes, tem levado a várias formas de distúrbios ocupacionais, como: lesão por esforço repetitivo (LER), tecno-estresse, síndrome do desamparo (medo da empregabilidade e do emprego), depressão, etc.

Tudo isso acaba por resultar em fatores bastante negativos, não apenas para os indivíduos, mas também para a empresa em si, que sofrerá com

um maior número de afastamentos médicos, absenteísmo e maior rotatividade de empregados. A saída, portanto, para os gestores é tentar sempre balancear, conciliar os interesses entre os colaboradores e a organização, não deixando que um lado prevaleça sobre o outro. É investindo - e para isso, muitas vezes, não são necessários grandes recursos financeiros – na melhora da satisfação do cliente interno, que, conseqüentemente, os resultados serão mais facilmente atingidos.

2.4 Equipes de Trabalho e Liderança

Com base na vasta literatura sobre a importância do trabalho cooperativo em equipe, não se têm dúvidas, hoje, que tal modelo tem sido apresentado como o mais apto a atender às necessidades e responder às limitações das organizações que buscam a excelência competitiva no cenário atual. As funções, atividades ou áreas de trabalho que conseguiam se manter isoladamente no passado, atualmente, não possuem condições de atingir seus objetivos, uma vez que as organizações caminham para a otimização de esforços de modo integrado para a eficácia dos resultados. Segundo Márcio Dayrell Batitucci, a configuração do trabalho em equipe:

constitui-se como uma reunião de pessoas com alto grau de interdependência funcional e voltadas para a consecução de um objetivo comum, identificado com a missão e os objetivos organizacionais. É o mais avançado estágio de desenvolvimento do processo laborativo e, como se estrutura e se constrói tendo por base pessoas e individualidades, é também o mais difícil de ser praticado (BATITUCCI, 2003, p. 192).

É necessário, antes de tudo, entender as dificuldades na integração de pessoas diferentes em torno de um objetivo comum, isto porque, além de diferentes visões de mundo, valores, crenças pessoais e até culturas, cada um possui sua motivação própria, causando reações e comportamentos únicos, como anteriormente discutido através do sub-item intitulado Motivação. Porém, tais dificuldades não devem ser encaradas como barreiras e, sim, como uma fonte de criatividade e riqueza de idéias.

Para o funcionamento de uma equipe, no entanto, é imprescindível uma identidade, um objetivo, conforme descrito pela conceituação acima, mas, “não se trata de homogeneizar todo mundo. Trata-se de integrar as diferenças individuais num todo que, embora preservando-as, é maior do que elas.” (VERGARA, 2005, p. 191). Sem esta identidade comum não há como estabelecer o comprometimento entre os membros da organização, bem como desenvolver uma harmonia dentro do grupo.

Segundo Robbins (2002, p. 249), as equipes se tornaram populares, pois, “são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamento e experiências”, além disso, “são mais flexíveis, reagem melhor às mudanças” e, ainda, “têm a capacidade de, rapidamente, serem montadas, desdobradas, reenfocadas e desmontadas”. Para Vergara (2005, p. 192), as vantagens de se trabalhar em equipe são: agilidade na captação e no uso das informações; possibilidade de comunicação cautelosa; ausência de procedimentos; idéias mais ricas; assunção de riscos; enfraquecimento de propósito; comprometimento.

Para se obter, de fato, as vantagens descritas acima com a formação de uma equipe de trabalho, a organização deverá se preocupar não

somente com as ações coordenativas promovidas pelos supervisores/gerentes, mas, sobretudo, com o desenvolvimento de atividades que maximizam a possibilidade de sucesso das metas, atingindo a produtividade esperada. Daí a importância dos modelos que prezam pela qualidade de vida dos colaboradores.

Organizando-se em equipes, as empresas se potencializarão, colhendo os frutos advindos da força conjunta de seus membros. Para atingir a produtividade ideal, uma equipe precisa estar totalmente sincronizada. Essa sincronia é obtida através da harmonia entre seus membros e o ambiente que os circunda. Neste ponto, as questões de qualidade de vida no trabalho tornam-se mais importantes do que nunca. A manutenção das condições de trabalho é necessária para a produtividade da empresa. É de responsabilidade do gestor criar um “ecossistema” em que as pessoas se sintam bem, dando-lhes oportunidade de desenvolver seu trabalho adequadamente (LIMONGI-FRANÇA e ZAIMA, 2002, p. 408).

Na vanguarda dos modelos de gestão, estão as equipes autogerenciadas, com grande autonomia para tomar decisões e implantar soluções para determinados problemas, estabelecer suas próprias metas e até avaliar o desempenho dos membros do grupo. Estas equipes, quando presentes em um ambiente que favoreça suas atividades, assumem para si uma responsabilidade tal que as permite superar as expectativas da organização. A eficácia das equipes autogerenciadas depende muito, como em qualquer processo produtivo, da cultura na qual a organização está inserida, bem como da maturidade de seus membros. Elas geralmente trazem um maior índice de satisfação para os funcionários, porém, podem influenciar negativamente em aspectos como absenteísmo, rotatividade e indisciplina.

Hoje um dos perfis mais procurados pelos gestores de recursos humanos é aquele que sabe trabalhar cooperativamente, se relacionar bem com os demais membros da equipe, dividir as tarefas de forma justa – ou seja, um

ótimo componente para o grupo. Entretanto, e talvez possa parecer até contraditório, as empresas também buscam pessoas que saibam liderar. Obviamente, não se pretende defender aqui o mito da liderança como algo nato aos indivíduos, uma vez que tal afirmativa se desfez diante das teorias contemporâneas. O que, de fato, as empresas procuram são pessoas consideradas mais aptas a despertar em seus colegas de trabalho um sentimento de reconhecimento; que submetidas à determinada situação, farão valer sua influência sobre os demais; aquelas que são capazes de reunir os membros de um grupo em prol de uma causa ou objetivo.

Tentar encontrar estas características num indivíduo é uma das habilidades dos recursos humanos, porém, o mais importante para esta gestão certamente é desenvolver estes perfis, criar oportunidades para que eles se destaquem ou não, atribuir metas e desafios, oferecer um treinamento adequado, com objetivo de desenvolver aspectos como: intuição, criatividade, motivação, etc.

Não se trata também de modelar as pessoas de acordo com as necessidades da organização, mesmo porque o foco não deve ser o líder, mas sim o processo de liderança. A intenção deve ser a de transmitir, através da influência, a missão, visão e objetivos organizacionais. Segundo Vergara (2005, p. 74), a liderança tem um papel integrador, possibilitando que “pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas”, o que é importante numa época de organizações virtuais. A liderança está também muito próxima à motivação, por serem fenômenos semelhantes, elas fazem com que as pessoas se movam em certa direção, atribuindo sentido e significado a algo que antes poderia ter passado despercebido.

Ao se definir o papel da liderança como integrador, os pesquisadores de comunicação imaginam logo o quanto fundamentais são os processos de comunicação social, o quanto há de sua matéria nos mais diversos segmentos e comportamentos humanos. Motivar, integrar, liderar? Como isto seria possível sem a comunicação? Além dela, outro setor também pode tirar muitas vantagens destas ações. A qualidade trabalha essencialmente para difundir uma consciência e um sistema de práticas e procedimentos em toda a organização, atingindo os colaboradores no intuito de se formar uma cultura que preza pela qualidade e pela participação de todos nos processos. Para isso, as estratégias motivacionais e integradoras, assim, como a figura do líder serão bastante proveitosas.

3. QUALIDADE

Apesar de ser uma prática tão antiga quanto o próprio homem⁸, o conceito de qualidade como conhecemos hoje vem sendo discutido por todo o mundo de forma mais intensa, desde a década de 1980. Foi nesta época que a consciência de ser este um assunto essencial para a prosperidade das organizações se tornou uma constante para os empresários. Eles aprenderam fundamentalmente que “agradar”, “encantar” e “superar as expectativas” do cliente se tornou fator decisivo no mercado.

Os primeiros conceitos foram aplicados principalmente nos setores de produção que, segundo Cortada e Quintella (1994), perceberam a necessidade de reduzir o chamado “ciclo do tempo”, ou seja, fabricar e entregar o produto ao consumidor num tempo menor, contribuindo para sua satisfação e também para a diminuição dos custos. Este pensamento se mantém até hoje, quando a preocupação com a agilidade e presteza nos serviços têm se tornado cada vez maior.

A redução do ciclo do tempo só foi possível graças à intensificação dos movimentos de globalização presenciados a partir do final da Segunda Guerra Mundial. Diante da melhoria dos meios de comunicação e transporte, as empresas passaram a procurar países onde a mão-de-obra era barata e as leis tributárias menores, instalando suas fábricas por todas as partes do mundo. Com isso, abaixaram seus gastos, sem perder em agilidade. Foi também só após a década de 50 que o Japão – berço de muitos mestres do assunto – começou a se dar conta da importância em se fazer produtos de baixo custo, porém, de

⁸ Citado por Camila Schchuter Soares

qualidade igual ou superior aos disponíveis no mercado. A imagem do *made in Japan* como algo inferior foi sendo reformulada.

Outra vantagem competitiva observada foi a de procurar oferecer produtos que possuíam acordos de garantia e outros benefícios, “a prestação de serviços freqüentemente se mostrou mais lucrativa do que os produtos em si” (CORTADA E QUINTELLA, 1994, p. 4). Todos estes valores agregados resultaram numa mudança de atitude dos consumidores que, por volta das décadas de 1980 e 1990, se tornaram menos fiéis às marcas e mais abertos a aquisição de produtos com base na qualidade e funcionalidade.

Adquirido este aprimoramento na tecnologia e logística, as atenções se voltaram para um terceiro diferencial: a mão-de-obra. A tecnologia poderia até ser igual ou mesmo imitada, mas o tratamento dado aos recursos humanos era sempre diferente de país para país ou mesmo de empresa para empresa, assim, se tornava bastante oportuno desenvolver a qualidade da mão-de-obra, investindo em treinamento, educação, capacitação, mudanças de atitudes, etc. Com todas estas transformações, não só os empregados do chão de fábrica foram afetados, houve ainda uma intensa modificação no papel dos gerentes.

Antigamente as pessoas se tornavam gerentes devido à sua capacidade de controlar, inspecionar, comandar e tomar decisões e agora está-se pedindo que deixem de lado esses padrões de comportamentos em favor de um estilo mais participativo que busca um consenso entre os empregados, num mundo onde se permite errar quando se tenta melhorar. Eles precisam recompensar as pessoas pelas melhorias na qualidade, pelo desenvolvimento de capacidades e pelo esforço em atender melhor os clientes (CORTADA E QUINTELLA, 1994, p.5).

As empresas sentiram a necessidade de se reestruturarem, tornando os departamentos mais interligados, instituindo as atividades como processos que possuem em comum um único foco. Além disso, a partir da

capacitação dos empregados e das mudanças nas atribuições de gerentes, muitas organizações se viram diante de um processo de achatamento, onde a tradicional pirâmide foi substituída por uma estrutura mais horizontal, possibilitando uma maior participação nas decisões.

3.1. Definição

Um dos gurus da qualidade, J. M. Juran (1989), antes de mais nada, alerta que as definições em frases curtas devem ser evitadas. A qualidade possui muitos significados, compreendendo várias características. Nesta direção, Cortada e Quintella (1994) concordam atribuindo que o termo exige cada vez mais uma definição abrangente ou mesmo um conjunto de processos para sua implantação. Por isso, hoje os conceitos como TQM e seus assemelhados são freqüentemente utilizados.

Para Shoji Shiba (1997), por exemplo, a definição de qualidade deve estar embasada em quatro pressupostos: *adequação ao padrão*: avalia se o produto está adequado ao seu manual, ou seja, se ele está de fato atendendo ao que foi projetado; *adequação ao uso*: meio de garantir as necessidades de mercado; *adequação ao custo*: procurar obter o menor custo para o desenvolvimento de um produto sem que ele perca em qualidade; *adequação à necessidade latente*: significa satisfazer as necessidades do cliente antes que eles mesmos estejam conscientes delas. O próprio autor aponta que todas estas adequações possuem “pontos fracos” e que, provavelmente, com a evolução, poderão se expandir. Porém, adverte que “as empresas de hoje têm que conhecer e provavelmente implementar as quatro adequações ao mesmo tempo” (SHIBA, 1997, p. 24).

Antônio de Loureiro Gil (1993) conceitua a qualidade através de diversas afirmativas, como: “qualidade é, prioritariamente, eficácia no atendimento ao consumidor/cliente, na satisfação de seus anseios/desejos de consumo” ou ainda “é o cumprimento/atendimento à legislação”, “é a imagem junto à comunidade, ao povo, aos profissionais do mercado, aos funcionários em potencial da organização”, “é criatividade, garra, informação e contra-informação na luta diária ‘cliente a cliente’ com a concorrência”, “é parceria, entrosamento com os fornecedores” (GIL, 1993, p. 23-24). Este autor também analisa a qualidade sob o ponto de vista de duas vertentes principais: a primeira, comportamental, cultural, psicológica, de caráter intangível e a segunda, quantitativa, sistêmica, planejada, controlada, de caráter tangível.

Juran (1989) atribui dois significados relevantes à qualidade: desempenho do produto: resultado da satisfação do cliente com as características encontradas no produto; ausência de deficiências: a insatisfação e/ou reclamação do cliente é o resultado de alguma deficiência contida no produto, que, portanto, deve ser eliminada. Este autor também coloca como definição o conceito de “adequação ao uso”.

De uma maneira geral, percebe-se que a qualidade está absolutamente relacionada à satisfação plena do cliente e que, para isto, é indispensável a aplicação de métodos, sistemas de gestão, controles e outras técnicas do conhecimento que visam a este único objetivo. Vicente Falconi afirma: “a era em que as empresas podiam ser conduzidas somente por ‘homens de bom senso’ parece haver terminado. O gerenciamento está deixando de ser ‘político’ para ser ‘científico’” (1996, p. 12). Assim, as organizações que não se utilizam do

conhecimento humano, aplicado neste caso à gestão da qualidade, certamente estão fadadas a perder sua competitividade no mercado.

3.2 Gerenciamento da Qualidade

Conforme já exposto, para os autores citados, a forma de gestão da qualidade é determinante para que produto satisfaça e atenda as necessidades do cliente. Nesta perspectiva, os mestres da qualidade apontam quais sistemas podem ser aplicados nas organizações para que ela desenvolva seus processos com eficácia.

Para Juran (1989), a qualidade é gerenciada através de uma trilogia de processos: planejamento da qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade. A trilogia Juran consiste no seguinte: oferecer aos meios de produção, através do *planejamento*, a capacidade de fazer produtos que atendam as necessidades dos clientes. Terminado este planejamento, os planos são entregues às equipes de produção, porém, à medida que o serviço vai sendo desenvolvido, percebe-se a ocorrência de algumas deficiências, resta, então, fazer um *controle de qualidade* para evitar desperdícios ainda maiores. Quando estas deficiências são controladas, aparece a oportunidade de *aperfeiçoamento*. Juran aponta que o planejamento é a maneira de diagnosticar a raiz dos problemas, fazendo com que eles não apareçam no decorrer dos processos, o que é diferente de corrigir seus focos por etapas.

O autor mineiro Vicente Falconi (1996) já defende o gerenciamento pelas diretrizes, “um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização” (Idem, p. 32). Ele trata o conhecimento humano como fator fundamental para a

análise do planejamento adotado e, por esta razão, a política de recursos humanos deve ter a atenção total da alta administração.

É preciso que o empresário entenda o processo cognitivo humano e cuide da educação e do treinamento contínuos e para toda a vida de seus colaboradores (...). Quanto melhor o gerenciamento (busca incessante do atingimento das metas), melhor a utilização da capacidade mental das pessoas. Quando o gerenciamento é fraco, a capacidade mental é desperdiçada (FALCONI, 1996, p. 73).

Para Falconi a base deste gerenciamento pelas diretrizes é o método PDCA, sendo assim, de suma importância o planejamento ou as diretrizes (P), a execução do plano (D), o controle / verificação dos resultados (C), a reflexão sobre os mesmos e as ações para melhoria (A). O destaque vai para a reflexão, que tem como sentido analisar através das informações as discrepâncias existentes entre o resultado obtido e o plano proposto, identificando suas causas e estabelecendo, por fim, medidas para reversão do quadro.

Shiba (1997) alega que, apesar de não existir uma única fórmula, a implementação da TQM exige quatro revoluções no pensamento administrativo:

1. Ênfase nos clientes: aqui o autor aponta o conceito chamado *market-in*, o qual atribui a satisfação do cliente como o objetivo do trabalho, em contraposição ao *product-out* que tem como foco o esforço da empresa em produzir um bom produto. Este novo conceito denota a idéia de que o “cliente é o rei” ou o “cliente é Deus”, no entanto, não despreza a importância dos clientes internos, muito pelo contrário, propõe que todos os níveis da organização sejam contagiados, trabalhando sempre pela melhoria contínua dos processos.

O conceito *product-out* mantém-se fiel à idéia da teoria de Taylor de divisão do trabalho: algumas pessoas seguem processos padrão e outras trabalham na melhoria. O *market-in* tenta eliminar este conceito de separação do trabalho (...) inclui a função dual do

trabalho; ou seja, todos trabalham tanto nos processos padrão (trabalho diário) como nos de melhoria (SHIBA, 1997, p. 32-33).

2. Melhoria Contínua: o TQM ensina que os resultados são uma variável absolutamente dependente dos processos adotados, tornando, dessa forma, o gerenciamento dos processos um fator fundamental para o sucesso dos negócios. Como as mudanças são velozes e os clientes modificam suas necessidades muito rapidamente, é necessário que toda a organização esteja sempre atenta para a melhoria dos processos.

3. Participação Total: no TQM é fundamental o engajamento de toda a organização com a intenção de aperfeiçoar as formas de trabalhado visando à satisfação do cliente. Para que isso aconteça, como já dito, é necessário que as pessoas estejam envolvidas tanto com o trabalho diário quanto com os processos de melhoria. Além disso, para o autor, a organização e desenvolvimento das atividades em equipe são formas eficazes de trabalho. Este é o maior capítulo desta obra de Shiba e contém aspectos relacionados ao treinamento e educação, participação, formação de círculos de qualidade, prêmios e incentivos, estabelecimento de missão e metas para as equipes, etc.

4. Entrelaçamento Social: é a aprendizagem social que uma empresa deve procurar, através do entrelaçamento com outras organizações, clientes, fornecedores e outros. A aprendizagem, através da experiência e do erro, são importantes, porém, podem ser muito desgastantes, consumindo tempo e recursos. Por esta razão, o autor enfatiza: “Se uma empresa desenvolve um método que funciona, esse método deve ser difundido de um modo que outras empresas possam usá-lo” (Idem, p. 365). Além disso, “a participação em um processo de difusão amplo pode ser considerado um investimento na criação de

uma cultura de qualidade regional ou nacional, o que, por sua vez, é um investimento na futura habilidade da empresa em fazer negócios” (Idem, p. 366).

São muitos os modelos propostos pelos autores da qualidade, cada um deles com passos, técnicas e procedimentos únicos, no entanto, qualquer que seja o modelo a ser implementado cabe aos gestores avaliarem essencialmente a cultura da organização, as características do ambiente empresarial quanto aos seus recursos humanos, materiais e tecnológicos e se haverá de forma efetiva o compromisso da alta administração com a proposta. Além disso, os autores também chamam atenção das empresas que alardeiam aos quatro cantos a adoção de sistemas de gestão da qualidade, mas que freqüentemente não as colocam em prática. Segundo Juran, a lição deve ser a seguinte: “Dê ênfase aos resultados a serem alcançados, ou seja, às tarefas a serem feitas. A receita para a atuação deve consistir de noventa por cento de conteúdo e dez por cento de exortações, não o inverso (1989, p. 4).

Comungando com as idéias de Juran neste aspecto, Las Casas também critica:

O assunto da qualidade total virou moda. Hoje em dia no Brasil muitos falam a respeito. Não existem revistas de negócios que não dediquem algumas páginas sobre o assunto. Os empresários consomem cursos e livros que ensinam como aplicar técnicas de qualidade total nas empresas de bens e serviços, mas o que se percebe é que, entre toda esta euforia, muita gente fala, porém poucos aplicam na prática (1994, p. 11).

3.3 Como as políticas de Comunicação e Recursos Humanos podem influenciar na Qualidade

A partir da implantação dos sistemas de qualidade e de suas formas de gerenciamento, as empresas tentam não só satisfazer o cliente, mas também consolidar a relação que o envolve, que o identifica com a organização com a qual ele está fazendo negócios. Apesar da relação empresa-cliente ser tão antiga quanto o próprio advento do capitalismo, ela nunca teve tanto destaque como hoje. Construir um elo entre as partes irá depender não somente do produto oferecido, mas, sobretudo, da qualidade do atendimento disponibilizado pela empresa.

Dessa forma, argumentam Cortada e Quintella: “nós que trabalhamos com vendas sabemos que nenhum produto ‘se vende’. Sabemos que são as pessoas que têm contato com o cliente que fazem isso” (1994, p. 145). Afinal, não há melhorias ou transformações eficazes sem a vontade das pessoas. Não há bons produtos com zero de defeitos, acordos de garantia, etc que se estabeleçam por si só no mercado. Sempre será essencial a presença de uma equipe de vendas e marketing para cativar, driblar a concorrência, se diferenciar. Segundo os autores acima, são eles os olhos e ouvidos mais próximos do cliente e que para entender e superar suas expectativas só uma equipe treinada, educada, participe nos processos, com o apoio de um banco de dados eficaz e com a certeza de que seu trabalho será reconhecido.

Num contexto empresarial fundamentado pela formação das equipes de trabalho, com o direcionamento para a auto-gestão ou gestão participativa, não há dúvidas de que a forma com que as empresas lidam com seus funcionários e, neste particular, com que eles são apresentados a qualidade é decisória para seu estabelecimento competitivo. Para tanto, há de se trabalhar as ações da qualidade em conjunto com as de RH. Muitas das práticas já aplicadas pelos

recursos humanos são também adaptáveis às necessidades da qualidade para o envolvimento dos colaboradores diante da proposta. Algumas delas, de acordo com Cortada e Quintella (1994) são: dirigir as equipes baseando-se em objetivos claros, na orientação para os resultados, qualificação de seus membros, compromisso, espírito de colaboração, excelência, apoio e reconhecimento e liderança com princípios; elaborar avaliações de desempenho voltadas para os processos e não para as pessoas, preocupando-se em medir e analisar suas deficiências para, a partir daí, conseguir o interesse dos funcionários para aperfeiçoá-los, eliminando as possíveis barreiras; desenvolver habilidades a partir do investimento em treinamentos; criar sistemas de reconhecimento que reforçam a confiança e a auto-estima do indivíduo; elaborar um programa de sugestões, como veículo para melhoria contínua, que seja ligado à cultura da empresa e que tenha o devido reconhecimento dos gerentes; implantar um processo de *feedback*, se possível, ligado a pesquisas internas regulares.

Em relação à comunicação, Cortada e Quintella dizem que “as boas estratégias de comunicação reconhecem que o compartilhar informações é parte do processo de educação sobre a qualidade para os empregados” (1994, p. 128) e que o incentivo da prática da qualidade requer abordagens mais criativas, do que apenas relatórios. Também afirmam que, ao nivelar suas estruturas, a empresa faz com que o intercâmbio entre os colegas de trabalho torne-se o principal canal de informações para a realização das atividades e que para os altos executivos “a comunicação se torna uma das duas ou três funções mais importantes às quais precisam dedicar o seu tempo com os funcionários” (Idem, p. 128).

Para Las Casas (1994) as formas de implantação de programas de qualidade são as mais variadas, porém, dependem da seguinte seqüência: pesquisa; mudança cultural; marketing interno; treinamento e comunicação. Todas elas, observa-se, estão relacionadas fundamentalmente às atividades de duas áreas – recursos humanos e comunicação.

O processo inicia-se com a realização de pesquisas externas (clientes, concorrentes e mercado em geral) e internas (funcionários e gerentes), que a partir das informações coletadas irão revelar os níveis de satisfação dos clientes (tanto externos quanto internos), identificando espaços de aperfeiçoamento para, então, desenvolver seus planos mercadológicos. Entretanto, o próprio autor alerta:

saber utilizar as técnicas de pesquisa e o que fazer com os resultados é apenas uma parte do problema. Há também a necessidade de aplicar os resultados na prática e corrigir os problemas identificados através da participação dos funcionários. No entanto, é muito comum que o processo seja interrompido exatamente neste ponto, devido a problemas de entendimento ou barreiras para o envolvimento dos membros de uma organização (Idem, p.80).

Por esta razão, as questões culturais devem estar em pauta. Se a empresa ainda não tem uma consciência formada sobre a qualidade ou se seus funcionários não possuem qualquer tendência a agir com qualidade em seu trabalho, certamente, uma mudança cultural será necessária. Talvez este seja um dos pontos mais críticos quando trata-se da implantação de um sistema de qualidade na empresa. Muitas coisas irão mudar: procedimentos, normas, formas de atendimento e, essencialmente, a mentalidade das pessoas. E mudar é muito difícil, não apenas por causa das transformações das coisas, das adaptações que devem ser feitas, mas porque todo ser humano se sente ameaçado diante do

novo. Esta é uma questão subjetiva que envolve uma complexidade de entendimentos sobre a psicologia humana, sendo bastante árdua a tarefa de compreendê-los e, principalmente, aceitá-los como algo da natureza do indivíduo. Na verdade, em meio a qualquer mudança, seja na vida, seja na organização, um *mix* de sentimentos sempre estarão presentes. Um trecho de *O Príncipe* é freqüentemente citado para ilustrar este assunto:

nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir ou mais sincero quanto ao seu êxito do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas pois a mudança tem como inimigos todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições (MAQUIAVEL, apud LAS CASAS, 1994).

Para Las Casas, o marketing interno (MI) objetiva “vender” a empresa para os funcionários “para elevar sua motivação e com isto desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao consumidor” (Idem, p. 95)⁹. Ele trata do tema relacionando-o a estratégias mercadológicas direcionadas ao público interno, considerando-as de responsabilidade do marketing e dos recursos humanos. São apontados como fatores de MI aspectos como: atratividade dos cargos, salários e formas de incentivos, programas de treinamentos, etc.

O treinamento é outro fator fundamental para a implantação de um sistema de qualidade. Las Casas diz que sua importância é óbvia: “a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho (...), o que é possível, principalmente, através do treinamento” (Idem, p. 103).

⁹ No primeiro capítulo deste trabalho foi demonstrado que este objetivo seria o da comunicação interna, não sendo citados os termos marketing interno ou endomarketing. Na verdade, percebe-se que tais termos estão mais relacionados as teorias da Administração, sendo freqüentemente utilizados pelos autores que tem formação nesta área, ao contrário do que ocorre nas obras daqueles com formação em Comunicação Social

O último aspecto considerado é a comunicação. Ele aponta que a forma de afetar o receptor exige uma série de cuidados em razão das possíveis distorções ocasionadas, muitas vezes, pelos diversos intermediários presentes no processo. O famoso efeito do “telefone sem fio” deve ser evitado e a comunicação precisa ser a mais direta possível. No entanto, como nas grandes empresas o contato pessoal é um tanto complicado, deve-se ter atenção com os canais – os meios precisam ser adequados àquilo que se propõe a dizer, disponibilizando espaços para a participação dos empregados. Todas estas observações serão bastante relevantes para a implantação de uma cultura da qualidade.

Os outros autores, mestres da qualidade, citados no início deste capítulo têm suas obras mais fundamentadas em detalhes, métodos, controles, práticas da qualidade, não tendo como foco sua relação com as áreas de comunicação e recursos humanos. Porém, também enfatizam em alguns momentos sua importância diante do tema. Shiba (1997), por exemplo, como já exposto, aponta como uma das revoluções do pensamento administrativo a participação total e entende que:

no mundo atual, não é suficiente depender somente dos poucos gênios e pessoas altamente capacitadas da empresa. Hoje, todos em uma companhia devem estar mobilizados para melhorar a forma com que realizam seus trabalhos e satisfazem seus clientes. Para mobilizar a todos, na intenção de atingir esses objetivos, as empresas devem mudar seu modo de pensar e organizar o trabalho (Idem, p. 185).

Na verdade, parece ser ponto comum que grande parte do sucesso no desenvolvimento da qualidade está relacionada às pessoas, sua participação e engajamento nos processos. Para Fernandes (1996) é através da preocupação com qualidade de vida e satisfação dos indivíduos que se consegue conduzir com êxito as ações da qualidade total.

Os programas de qualidade total exigem pessoas que “*saibam fazer*”; sendo assim, mas acima de tudo que “*queiram fazer*” mais e melhor, precisam contar com empregados satisfeitos. Ou seja, mais do que nunca as empresas têm que ser competitivas, e para tal têm que se preocupar com as pessoas, porque é através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa que os resultados serão atingidos com sucesso. Sob este ponto de vista, a melhor qualidade de vida dos trabalhadores é o alicerce para a implantação da Gestão da Qualidade Total, porque a participação é fundamental para o sucesso de tais programas (Idem, p. 37).

Vieira (1999) afirma que as mudanças e competitividade ocasionadas pela globalização exigiram com que as organizações acompanhassem os movimentos, adquirindo novas tecnologias e implantando sistemas de qualidade. No entanto, ressalta que a modernização tecnológica deve estar no mesmo patamar de importância da qualidade de vida no trabalho. “A maior riqueza das organizações são as pessoas que nela trabalham. O investimento de peso não deve ser exclusivamente em tecnologia e sim, paralelamente e na mesma proporção, no sistema humano, em saúde e educação” (Idem, p.7). Além disso, ainda coloca que:

o papel da comunicação passa a ser fundamental, buscando compreender o comportamento e cultura organizacional, aumentando a força competitiva da empresa em um cenário de constante mudança, na busca de uma gestão de qualidade e do conhecimento num caminho de visões compartilhadas alinhadas ao processo de globalização (Idem, p. 9).

Nesta perspectiva, aponta-se mais uma vez que as ferramentas estão muito próximas, ligadas pelo objetivo único de satisfazer o colaborador, gerando, dessa forma, um trabalho de qualidade que atende aos objetivos e metas propostas. A gestão da qualidade e do conhecimento, este último fundamentado pelas ações da comunicação, contribuem para a criação de um

olhar holístico, onde a integração é a palavra chave para a dinâmica organizacional.

4. ESTUDO DE CASO

A BrasilCenter Comunicações, empresa do grupo Embrapar, foi criada, em dezembro de 1998, com objetivo de oferecer serviços de call center para a Embratel, logo após a privatização das telecomunicações. Hoje, a BrasilCenter possui cinco centros de atendimento e serviços (CAS): Juiz de Fora (MG), Goiânia (GO), Vila Velha (ES), Ribeirão Preto (SP) e Macaé (RJ), sendo que este estudo de caso abordará somente as ações desenvolvidas pelo CAS de Juiz de Fora.

O CAS de Juiz de Fora foi o primeiro a ser construído. Os serviços se iniciaram a partir de uma experiência chamada “mini call center”. Em 1998, foi criada na sede da própria Embratel uma pequena equipe para dar início ao serviço de atendimento ao cliente. Em fevereiro de 1999, a empresa já estava devidamente constituída contando com cerca de 70 colaboradores. Já no final do mesmo ano o número de empregados era o de, aproximadamente, 900. A experiência, portanto, obteve sucesso e a BrasilCenter cresceu para poder atender toda a demanda dos clientes da Embratel, que passou a disponibilizar pelo telefone diversos serviços: atendimento de mercado de massa, mercado corporativo, completamento de chamadas nacionais e internacionais, venda de planos, cobrança de inadimplentes, divulgação de produtos, etc. Além disso, com o decorrer dos anos, a empresa também se voltou para o mercado, atendendo a cliente externos, como Governo Federal, Receita Federal e Claro.

Cada centro possui sua estrutura hierárquica da seguinte forma: um gerente geral comanda a gerência de Recursos Humanos, responsável pelo recrutamento e seleção, rotinas trabalhistas, saúde e medicina ocupacional, clima

organizacional, etc; Produção e Suporte, envolvidos com as atividades de tecnologia de informação e suporte tecnológico; e os gerentes de piso (telemarketing), responsáveis pelas equipes de tele-atendimento, cobrança e completamento de chamadas. Existem hoje cinco gerentes de piso que comandam cada um deles uma média de 13 equipes com cerca de 22 representantes cada e um supervisor. O local onde fica cada equipe é chamado de ilha e o local de trabalho do funcionário é denominado P.A., que significa posição de atendimento.

A BrasilCenter é atualmente o maior empregador privado do município. No total, são 1600 funcionários: 60% estão na faixa etária de 18 e 25 anos; 85% possuem como escolaridade mínima o 2º grau completo e 65% do quadro é formado por mulheres. Além disso, 40% dos empregados da BCC tiveram na empresa a oportunidade do primeiro emprego.

De acordo com a legislação trabalhista, o trabalho de telemarketing deve ser de seis horas diárias, com intervalo mínimo de 15 minutos. Porém, na BCC este intervalo foi ampliado para 25 minutos. Além disso, como o centro de atendimento funciona 24 horas, as equipes precisam se revezar em turnos, com escalas de folga específicas para cobrir todo este período de tempo. Segundo a gerente de TH e treinamento, Maria Janete Veltem, a empresa optou pela formação de equipes de trabalho, pois, “há uma necessidade de se acompanhar a produtividade, de dar apoio direto e desenvolver o representante. Quando um supervisor tem um grupo de pessoas fechado é mais fácil para ele fazer isso, porque ele conhece a pessoa, sabe das dificuldades, então vai atuar mais rápido, alcançando um resultado positivo bem mais fácil”.

No CAS Juiz de Fora o atendimento já foi direcionado ao mercado de massa, à cobrança e agora é essencialmente voltado à venda de planos e telefones Livre, cobrança Claro, além do completamento de chamadas e informações internacionais. A mudança no trabalho é uma constante na empresa, as campanhas mudam e as equipes têm que se adaptar rapidamente. Por esta razão, existe uma atenção especial com o treinamento. Para que as equipes absorvam as novas abordagens e procedimentos, os instrutores da empresa atuam diretamente e diariamente com os representantes. Janete afirma: “temos uma preocupação muito grande com isso, porque eles [representantes] precisam dessas informações para atender”. Além deste treinamento, que objetiva à parte técnica das campanhas, existem também as ações voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, compreendendo cursos de informática, de motivação, etc.

Porém, apesar de toda esta preocupação, para a analista de comunicação, Janaína Cardoso da Silva, as mudanças de campanhas são um dos maiores desafios enfrentados pelo seu setor. Quando questionada sobre as dificuldades encontradas dentro de um call center, ela responde: “a rapidez com que as coisas são implantadas, com que um evento tem que ser realizado, uma campanha lançada”. Para ela, esta dinâmica afeta muitas vezes a comunicação, pois em alguns momentos a informação não consegue chegar ao setor ou não chega a tempo de planejar, de elaborar uma boa divulgação interna da campanha. “Hoje em dia tudo é muito rápido. As pessoas saem de uma reunião gerencial, inventam alguma coisa e passam pra gente fazer para o outro dia”, desabafa.

Com essa afirmação, percebe-se que talvez a área de comunicação não possua o destaque que mereça. Sua principal função é motivar e, talvez por isso, esquece-se que ela também possui papel de divulgar, de auxiliar no gerenciamento de mudanças, de multiplicar informação e conhecimento. Estas falhas observadas podem ser bem ilustradas pelo seguinte comentário da analista de comunicação: “às vezes eles [gerentes] implantam uma campanha ou evento, mas esquecem que tem a área de comunicação para estar auxiliando, organizando, divulgando. Às vezes, eles já vêm com o slide de fotos pronto e dizem ‘ô, aconteceu isso!’, ‘a gente já fez no final de semana’. Eu fico sabendo quando já aconteceu, mas é muito difícil mudar esta cultura....”

Talvez, por atuarem de maneira bastante próxima a suas equipes, os gerentes se mobilizem a agir pró-ativamente, exercendo tarefas que, na maioria das outras organizações, seriam de responsabilidade da comunicação. Nestes casos, o que se pode perceber como positivo é a possível interação criada entre eles. No entanto, por não estarem habilitados na área, correm o risco de não trabalharem estrategicamente durante estas ações.

Apesar desta crítica, a empresa possui um setor de comunicação bastante atuante. Seus veículos foram planejados para atingir de maneira eficaz os colaboradores. Como os funcionários estão constantemente no telefone, atendendo os clientes e focados na tela do computador, os meios devem ser bem adaptados a estas características, tendo prioridade os visuais e eletrônicos. Além disso, as notícias, informações e programações divulgadas procuram ter um formato e linguagem bem jovem, correspondente a faixa etária predominante na empresa. Os veículos são:

- Canal das Ilhas: Canal de TV interna que funciona como um mural eletrônico, pois nele são veiculadas mensagens no formato PowerPoint, sem som. Sua programação é atualizada diariamente e conta com: dicas de saúde, informes da produção, metas, resultados, informações do treinamento e da qualidade, fotos e vídeos de eventos realizados, premiações e reconhecimento dos funcionários, cursos oferecidos pelo TH. E também: aniversariantes do mês, manchetes dos jornais do dia, horóscopo, agenda cultural, programação de cinema, dicas de moda, etc.

- BrasilCenter on line: Intranet da empresa que possui em sua página principal links para as páginas dos call centers de cada cidade. Dentro deles, há links para cada setor da empresa. A comunicação divulga todas as matérias, com as coberturas das ações e eventos realizados. Todos os funcionários tem acesso à Intranet de sua própria P.A. Para eles, a Intranet, além de ser uma fonte de informação sobre todos os assuntos da empresa, serve também como fonte de consulta para aplicação dos procedimentos exigidos em suas atividades.

- Jornal Mural: conta com matérias sobre as telecomunicações, sobre a concorrência, carreira profissional, releases divulgados à imprensa, cartazes de divulgação de eventos internos, etc. A atualização é feita três vezes por semana e o mural fica localizado no refeitório – área de acesso comum, com bastante movimentação de pessoas.

- Bilhete Eletrônico: Janela que aparece nas telas dos computadores com informações curtas sobre novos procedimentos, avisos urgentes e também com lembretes para que os colaboradores acessem, por exemplo, a intranet para ler novas matérias, participar de algum concurso, etc.

- E-mail interno: A comunicação utiliza muito este meio para divulgar as informações aos supervisores, gerentes e às outras áreas. O e-mail muitas vezes serve para chamar atenção das pessoas para verem o canal das ilhas ou acessarem a Intranet. Como os representantes não têm acesso ao e-mail, cabe ao supervisor repassar as informações recebidas para sua equipe. Também é uma forma de interação com os outros setores, esclarecimento de dúvidas, etc.

Em relação aos canais interpessoais de comunicação, a analista de comunicação Janaína Cardoso da Silva diz ser este um grande empecilho dentro de um call center. Como a empresa é muito grande e os representantes estão sempre ao telefone, não há como a comunicação divulgar as informações pessoalmente. Ela explica que quando “o setor de Comunicação quer informar tem que ser via supervisor, porque não temos condições de falar de ilha em ilha. Só fazemos isso quando é um grande evento, uma grande ação. Aí, a gente panfleta, entra nas ilhas. Porque ficar falando enquanto eles estão atendendo é ruim, eles não prestam atenção”. Para Janaína, são os supervisores os “portavozes” da comunicação, durante as reuniões pré-turnos eles divulgam o que for preciso. Porém, admite que a falta da comunicação interpessoal é um fator prejudicial ao processo: “eu acho que faz falta, porque é pela palavra que você consegue a eficácia 100%. Sem a palavra, você depende dos meios eletrônicos que, às vezes, pelo trabalho, eles não têm tempo de acessar”.

Além da veiculação de informações nos meios e divulgação das campanhas, a comunicação ainda é responsável pela ambientação da empresa. A cada dois meses, troca-se a decoração de acordo com as datas comemorativas (carnaval, festa junina, natal, etc) ou com o tema de novas campanhas. Como a estrutura tende a ser muito rígida com ilhas e postos de atendimento (P.A.) no

mesmo padrão, de forma bastante impessoal, a decoração é um aspecto que traz um novo ânimo para as equipes, renovando o ambiente. É importante descrever que a empresa mantém suas janelas sempre fechadas, em razão do barulho, os pisos são carpetados, as P.A.s são individuais e ficam uma ao lado da outra formando um quadrado – a ilha. O supervisor tem sua P.A. diferenciada, localizada na entrada da ilha. As ilhas são também coladas umas nas outras, formando um grande salão. O clima é mais descontraído no andar onde fica o refeitório, há grandes varandas, computadores disponíveis para acesso a Internet, telefones para que os funcionários possam fazer suas ligações pessoais, jornais, revistas, etc. Há também uma grande preocupação com a ergonomia, as cadeiras são ajustáveis, existem apoios para os pés e para os punhos. Os funcionários são orientados a se sentarem corretamente, evitando possíveis problemas posturais.

A promoção de eventos é também um forte ponto a ser considerado na BrasilCenter. A empresa possui uma verba mensal destinada especificamente a eventos e premiações, sendo a comunicação a responsável pela definição de um calendário anual de eventos que visam tanto à integração dos colaboradores, à motivação quanto também o reconhecimento.

As festas são realizadas sempre em datas comemorativas, como no dia das mães, dia das crianças, festa junina e festa de final de ano, sendo que algumas delas permitem até mesmo a integração das famílias. Os filhos dos funcionários no dia das crianças, por exemplo, ganham uma festa na empresa. Além das datas comemorativas, há também a criação de eventos que contribuem para a competitividade e integração entre as gerências, como gincanas, caracterização através de fantasias, etc.

Já os eventos de reconhecimento têm como finalidade premiar aqueles que se destacaram. Existe uma premiação semestral chamada “Clube de Excelência”, no qual os dez por cento melhores funcionários (aqueles que atingiram suas metas, atenderam a todos os procedimentos, não tiveram faltas, conseguiram pontuações elevadas nas monitorações da qualidade, entre outros pré-requisitos) são convidados a participar de um grande evento fora da empresa, onde recebem troféus, medalhas, placas e ainda concorrem a diversos prêmios no decorrer da festa. O Clube de Excelência tem sido um forte motivador para o alcance dos resultados esperados. Há também uma premiação trimestral denominada “Constelação”, onde são premiados três representantes e um supervisor por gerência que obtiveram o melhor resultado envolvendo produtividade, pontuação nas monitorações da qualidade, entre outros requisitos. Os participantes ganham um broche de estrela que os identificam e também um certificado de reconhecimento. Estas premiações geram na empresa uma certa competitividade entre os colaboradores, há até mesmo um ranking disponível na Intranet onde os colaboradores podem consultar sua posição.

Quando questionada sobre o principal objetivo da comunicação interna da BrasilCenter, a analista de comunicação afirma: “informar e motivar. A imagem já é construída desde que eles entram aqui. A principal função do nosso setor é mantê-los informados de tudo o que está acontecendo e do que vai acontecer e, principalmente, motivar, pois, tudo o que a gente faz é para aliviar eles, para deixar o dia de trabalho melhor”.

Realmente, em uma empresa onde o ritmo de atendimento é intenso e a pressão por resultados e produtividade é grande, as formas de diminuir o estresse causado pelo serviço de telemarketing são sempre almejadas. Para isto,

não só as ações de motivação da comunicação são suficientes, o setor de TH também se torna forte aliado, com programas e benefícios voltados para a satisfação do colaborador. As principais ações promovidas pelo setor são:

- Café com Talentos: Reunião informal realizada todo mês, uma durante a manhã e outra à tarde, com a participação de supervisores e representantes escolhidos aleatoriamente, onde eles podem dar suas sugestões, fazer elogios, criticar, discutir sobre o trabalho em geral.

- Apoiando Você: Cursos disponibilizados aos funcionários fora do horário de expediente, nos quais todos podem se inscrever.

- Projeto Criar: Programa de apoio às grávidas que oferece um acompanhamento diferencial com o médico da empresa. Durante este período há também uma flexibilidade maior quanto aos horários de pausa da mulher.

- Fale com TH: Link na Intranet onde os funcionários podem fazer perguntas, sugestões e críticas diretamente ao TH com ou sem identificação pessoal. É um meio rápido e os funcionários obtêm a resposta pela própria Intranet.

Além desses programas, o TH também realiza diversas atividades ligadas ao SESI, busca convênios sociais na cidade e ainda tem uma atenção especial com a saúde. Ligados diretamente à empresa há um médico, duas enfermeiras, um técnico e um engenheiro. Como contratados, uma fonoaudióloga e fisioterapeuta realizam um trabalho de ginástica laboral e fonoaudiologia com as equipes uma vez por semana. Segundo a gerente de TH este é um importante momento para as pessoas relaxarem. Como a voz é um instrumento essencial para o trabalho, os funcionários a partir do momento em que entram na empresa são incentivados a tomarem muita água e ganham uma caneca específica para

isso. No Dia da Voz a empresa também monta uma campanha especial dedicada aos cuidados necessários para manter as cordas vocais sempre saudáveis. A preocupação com a saúde também se reflete na política de benefícios da BrasilCenter que contempla plano médico, sem taxa mensal, e odontológico para os cargos de oito horas diárias.

Em relação à qualidade de vida, a empresa conta com um comitê que planeja e analisa as ações que podem melhorar a qualidade de vida dos funcionários. As atividades procuram envolver os familiares, mas Maria Janete Veltem se queixa que “elas não são muitas ultimamente, mesmo porque nosso headcount está reduzido”. Para integrar os familiares à empresa, existe um dia chamado “open house”, quando os funcionários podem convidar um parente ou amigo para conhecer seu local de trabalho. É feita uma apresentação de um vídeo institucional num auditório, oferecido um *coffee break* e, em seguida, é realizado um tour por toda a empresa.

A BrasilCenter já foi eleita por duas vezes uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar (anos 2003 e 2004) pelo Guia Exame, publicado pela Revista Exame, Editora Abril, e também foi eleita a 2ª Melhor Empresa na Gestão de Pessoas pela Hay Group e Jornal Valor Econômico em 2004. Para a gerente de TH estes prêmios são frutos de um conjunto de ações que visam sempre melhorar a satisfação do colaborador, contribuindo para o aumento dos resultados das pesquisas de clima e 360^{o10}. A empresa trabalha em cima de todos aqueles itens com nota abaixo de sete nas pesquisas e possui metas mensais também em relação a rotatividade e absenteísmo.

¹⁰ Pesquisas internas onde se mede a satisfação dos empregados (de clima) e os processos, lideranças e todas as demais ações (360°)

A qualidade para a empresa também é essencial, especialmente, porque é somente através do telefone que os clientes são atendidos e as vendas efetivadas. Não existe contato pessoal ou mesmo visual. A confiança deve ser conseguida apenas pela voz. Assim, a forma de conversação, o uso correto dos procedimentos e das informações são muito importantes no momento da ligação e a Qualidade controla tudo isto. Todos os representantes são monitorados (suas ligações são ouvidas e sua tela de computador é visualizada) pelos supervisores e também por uma equipe de monitoração pelo menos uma vez por mês, de forma que eles não percebam. Estas avaliações através do monitoramento são fundamentais, pois, o supervisor ou mesmo a Qualidade tem condições não só de acompanhar o desempenho do representante durante a ligação, mas também de verificar se ele está sendo anti-ético, burlando o sistema para atingir suas metas ou acelerando a ligação. Na BrasilCenter o ato de burlar o sistema, agindo com esperteza contra os procedimentos, é chamado de “bicicleta”. Quando, então, o funcionário é apanhado dando “bicicleta”, ele é advertido e, em casos graves, pode ser até mesmo demitido por justa causa.

No momento da monitoração é preenchida uma ficha na qual diversos pré-requisitos são observados com vistas a uma pontuação final. Preenchida a ficha e terminada a monitoração, o supervisor chama individualmente o representante e “passa os pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificadas, bem como sinaliza alguma correção necessária”, conforme afirma a responsável pela Qualidade na BrasilCenter, Fabíola Furtado. Este momento de feedback é muito eficaz, uma vez que é importante para a empresa observar se o representante em suas monitorações posteriores conseguiu

desenvolver os aspectos desfavoráveis, por ventura, encontrados no momento do atendimento.

Na BrasilCenter não existem ações específicas de participação dos empregados, como círculos de qualidade, por exemplo. Apesar disso, Fabíola Furtado acredita no engajamento como fortalecedor e diz que “pessoas envolvidas disponibilizam suas habilidades para desenvolver bem sua função”. Ela utiliza das ferramentas dos outros setores, como o de TH, para obter a participação de todos: “a participação se dá através de encontros, por exemplo, Café com Talentos, reuniões com os supervisores que chamamos de intra-turnos e grupos de enfoque realizados para análise de melhorias nas campanhas”. A integração entre as áreas é uma constante para o setor, uma vez que “a Qualidade acompanha todo o funcionamento da empresa para garantir a conformidade dos processos”.

Assim como a analista de comunicação, Fabíola Furtado também afirma que a cultura da empresa é transmitida aos colaboradores principalmente pelo treinamento introdutório. Nele é apresentado o sistema de qualidade adotado pela organização e a consciência sobre a importância da qualidade no trabalho é, então, formada. Mas, também aponta que ela é “reforçada constantemente pelos líderes, sobretudo no *feedback* de monitorações”.

Por fim, em relação ao cliente, é evidenciado pela profissional que suas reclamações têm o tratamento adequado a partir do entendimento destes com os supervisores e gerentes, os quais procuram reverter as possíveis causas das insatisfações. E enfatiza: “a Qualidade na BCC é base para o sucesso do nosso negócio, uma vez que nosso objetivo é atender as necessidades e

aumentar a satisfação dos clientes. Para isso as atividades e as áreas têm seus processos mapeados e inter-relacionados”.

Com tudo isso, percebe-se que esta é uma empresa que se preocupa com as áreas de comunicação, recursos humanos e qualidade, investindo sempre para a ampliação dos projetos, principalmente, em relação à motivação das equipes de trabalho. A BrasilCenter, porém, tem consciência de que talvez suas ações ainda não sejam completamente suficientes para atender seu público interno da forma como gostariam. Nas entrevistas, os responsáveis pelas áreas de comunicação e talentos humanos evidenciaram que há a possibilidade de melhoria.

5. CONCLUSÃO

A presente monografia teve o sentido de demonstrar como as ações de comunicação podem fazer parte da rotina e programas desenvolvidos pelos setores de recursos humanos e qualidade, favorecendo-os na obtenção de resultados em relação à satisfação dos colaboradores e, em consequência, aumento do comprometimento destes com as metas e objetivos propostos pela organização. Para tanto, foram analisadas as principais teorias sobre estas três áreas, uma vez que o leque de abordagens e entendimentos que as envolvem é muito grande, e também realizado um estudo de caso onde as teorias puderam ser observadas na prática, sendo que na BrasilCenter algumas delas se confirmam com sucesso, entretanto outras ainda necessitam de aprimoramento.

O setor de telemarketing realmente é um desafio para os profissionais de comunicação, a impressão que se tem é que não há espaço nem tempo disponíveis para as ações. A analista de comunicação se expressou bem quando disse que a rapidez com que as coisas acontecem dentro de um call center pode ser uma dificuldade. Obviamente, hoje não é somente o telemarketing que possui esta dinâmica acelerada, outros setores da economia também enfrentam estes desafios diariamente. Num mundo globalizado, onde as fronteiras constam apenas nos mapas geográficos, tudo está interligado e acontece numa rapidez surpreendente. Porém, esta impressão não é apenas de quem observa, como feito no estudo de caso, mas, fundamentalmente, de quem vive a experiência. Para os funcionários, um minuto a mais de pausa (que é apenas de 25 minutos), as dinâmicas de grupo durante o dia, a ginástica laboral,

as gincanas e treinamentos são vistos como uma forma de se desligar, mesmo que por pouco tempo, do atendimento maçante. De fato, estas ações motivam o representante, na medida em que possibilitam a interação com seus colegas ou algum divertimento qualquer. Elas trazem um fôlego a mais para que eles continuem a atender e vender, cumprindo suas metas.

A comunicação parece cumprir sua função quando motiva o público com suas ferramentas, especialmente, através dos eventos. No entanto, se afasta de seu objetivo quando não consegue planejar de forma eficaz os fluxos de comunicação. Os canais são adaptados às características do trabalho e do público, porém, não há uma preocupação em avaliar se as informações divulgadas atingiram da forma desejada o representante, causaram reações e atitudes favoráveis ou contribuíram para o fortalecimento da imagem da empresa. Assim, pode-se dizer que talvez seja necessária uma reavaliação destes canais, reestruturando e, principalmente, criando meios que permitam analisar o retorno, ou seja, que incentivem o funcionário a participar de forma efetiva dos processos comunicacionais. Numa empresa de 1600 funcionários, as únicas ações estabelecidas de *feedback* são o Café com Talentos e o Fale com TH (este muito impessoal, pois tira dúvidas ou recebe sugestões pela Intranet) – o que é muito pouco.

A própria analista de comunicação afirma quando questionada sobre a eficácia do setor: “acho que é uma comunicação eficaz, mas poderia ser melhor... a gente que é profissional sempre quer que todo mundo fique sabendo de tudo que você colocou no mural, na Intranet ou no Canal. E, às vezes, eu fico um pouco frustrada de dar uma volta por aí e as pessoas não estarem sabendo, apesar de eu ter usado todas as ferramentas”. Se ela mesmo reconhece esta

falha, deveria propor novos modelos que reverteressem este quadro. Uma forma de corrigir esta situação de desinteresse pelas informações divulgadas, seria a aplicação de uma pesquisa interna ou enquetes específicas para a área de comunicação no intuito de entender melhor quais seriam as formas mais eficazes de afetar os colaboradores. Contudo, parece haver um sentimento conformista na fala da analista quando usa as seguintes expressões: “é muito difícil mudar esta cultura” ou que “tudo isso é com o TH”, referindo-se a comunicação ascendente, e que se a comunicação “chega ou não até o Rep é minha frustração”.

A reação esperada de um profissional de comunicação não deveria ser o conformismo, mas sim a vontade de inovação e mudança. Apesar de ser uma área dentro do TH, a comunicação possui contato direto com a gerência geral da empresa e deveria, portanto, firmar sua importância, traçando um planejamento mais profundo e estruturado, onde motivação, informação/comunicação e imagem tivessem pesos iguais.

Em relação às atividades desenvolvidas pelos talentos humanos, encontrou-se tudo aquilo que foi afirmado no segundo capítulo como essencial: motivação, treinamento e desenvolvimento, saúde, segurança e qualidade de vida. Este setor entende que sua atenção com a gestão de pessoas é grande aliada para a satisfação e melhora nos índices de produtividade. Mesmo porque, reconhece que o trabalho não é fácil e exige rigorosidade com horários, com o tempo e padrões (*scripts*) de atendimento e com cumprimento das metas. Além disso, é desgastante o fato dos funcionários trabalharem em escalas, ou seja, durante os finais de semana e feriados. Estas barreiras, porém, não são negligenciadas, muito pelo contrário, em nenhum momento o colaborador é influenciado a acreditar que tudo é um “mar de rosas”. A BrasilCenter desde a

seleção e o treinamento introdutório expõe que, apesar dos diversos benefícios oferecidos, o trabalho é difícil e exige o total comprometimento dos colaboradores. A própria gerente de TH ao ser questionada sobre a eficácia do setor, evidencia: “temos melhorado”. Certamente, percebe-se com isso que talvez todas estas ações ainda não sejam suficientes, mas que, acima de tudo, há sempre a expectativa de se superar.

Sobre a qualidade, pode-se perceber que ela é realmente fundamental para a organização, uma vez que o objetivo da BrasiCenter é o de atender aos clientes das empresas para as quais presta seus serviços de telemarketing. O controle da qualidade é realizado, principalmente, através das monitorações. Elas são feitas de forma com que o representante não perceba que está sendo monitorado, mas basta passar algumas semanas na empresa para saber como descobrir. Em algumas das vezes, o representante percebe a monitoração, pois o sistema costuma ficar mais lento e, assim, ele se preocupa mais em desenvolver o atendimento da forma adequada. Existe também um sentimento de temor entre os colaboradores por causa das monitorações, uma vez que se os procedimentos não forem executados corretamente, a avaliação poderá refletir negativamente em seu desempenho.

A qualidade também possui uma rigorosidade grande com os *scripts*, ou seja, as formas com que o representante deve falar – fazer a abertura da ligação e o fechamento, além de procurar no decorrer da ligação vender os serviços oferecidos ou as alternativas para o pagamento. Os padrões de atendimento são importantes, já que as informações dadas não podem ser contraditórias. Se o cliente liga mais de uma vez para a empresa, sua chamada provavelmente não cairá no mesmo representante, porém, ele sempre deve ser

atendido da mesma maneira. Os *scripts*, no entanto, tornam o atendimento muito monótono para o representante, que fala, em alguns momentos, como se fosse uma máquina.

Foi dito no capítulo três que a qualidade só é alcançada através das pessoas. São elas que fazem o produto, atendem, vendem e que, portanto, consolidam negócios. Se o objetivo é atingir o mercado, o foco precisa ser antes de tudo interno. É neste sentido que os recursos humanos e a comunicação oferecem sua maior contribuição, pois atingem as pessoas através de seus canais, seus programas, formando através da mudança uma cultura da qualidade. Além disso, a participação e a qualidade de vida estão intimamente relacionadas ao desenvolvimento da qualidade no trabalho, já que sem o envolvimento e a satisfação do empregado o sucesso das ações tende a se comprometer. Apesar destas afirmativas serem confirmadas pela responsável pelo setor de qualidade na BrasilCenter, não foram observadas muitas ações que promovam o engajamento dos funcionários ou mesmo algum tipo de gestão compartilhada. Se esta é uma questão primordial para a qualidade, deveria ser melhor explorada na empresa. Deveria, por exemplo, ser concedida uma certa autonomia aos representantes para que eles pudessem resolver os problemas e reclamações dos clientes no momento da ligação, se preocupando mais em satisfazê-lo do que atender aos critérios e *scripts* propostos. Na verdade, em alguns momentos, os procedimentos adotados vão de encontro às necessidades do cliente e o representante, ao invés de agir com bom senso, tem que optar por seguir os padrões.

Acredita-se que o envolvimento das áreas de comunicação, recursos humanos e qualidade podem trazer inúmeras vantagens, tanto para cada um dos

setores, quanto para organização como um todo, que terá ações direcionadas, sem possíveis conflitos de interesses, visando essencialmente à satisfação do indivíduo. A convergência ideal seria a formação de um colegiado ou de um comitê interno capaz de relacionar as ferramentas, fortalecendo as propostas. No entanto, o principal empecilho é apresentado na prática pelo comentário da analista de comunicação “existe uma falha às vezes entre estes setores, porque eles ficam muito envolvidos com os problemas deles...”. Neste momento percebe-se que apesar de excelentes programas e iniciativas encontrados na BrasilCenter, falta, principalmente, na comunicação a vontade de querer transformar, de querer se empenhar para conciliar os interesses das demais áreas, de se relacionar e de fazer ser ouvido. Certamente esta experiência seria enriquecedora para a organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Alan. O atendimento ao cliente x a comunicação interna. Disponível em: <http://www.rpforum.com.br/forum/index.php?s=3334b44fbd22387640ce8c896af498f3&showtopic=317> > Acesso em 25 ago 2005.

BATITUCCI, Márcio Dayrell. – O trabalho cooperativo em equipe: a convergência essencial. In BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord). Tempo de Convergir. *O impacto nas pessoas, organizações e sociedade*. São Paulo: Gente, 2003. Cap. 9, p. 177-196.

BERLO, David Kenneth. O processo de comunicação: introdução, teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1970.

BONCIANI, Mário. Gestão em Saúde e Segurança no Trabalho. In BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coord.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – operações. São Paulo: Gente, 2002.

CAHEN, Roger. Tudo o que seus gurus não lhes contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). “Recursos” Humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 118-128

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORTADA, James W. QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles. TQM: gerência da qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAMANTE, Nara. LOPES, Marcelo. Nada substitui o diálogo. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 45, 4º Trimestre de 2002 . Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/pub_revista_anteriores.asp# > Acesso em 03 mar 2006.

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. Cap. 2 e 3, p. 35-57

GIL, Antônio de Loureiro. Gestão da qualidade empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho – GQVT. In: BOOG, Magdalena (coord). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – operações. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 22, p. 403-421.

LUZ, Cátia; NETO, João Sorima. “Somos um time”. Por que o Google se tornou o melhor lugar do mundo para trabalhar. Revista Época, Globo, Rio de Janeiro, n. 403, p. 52-55, 06 fev 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 1986.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm> > Acesso em 21 ago 2005.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003_NP05_oliveira_ivone.pdf > Acesso em 15 fev 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2002, 9 ed.

SHIBA, Shoji. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade. Trad. Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Bohrer. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SOARES, Camila Schuchter. As Ferramentas de Comunicação Interna na Gestão para a Qualidade. *Fiat-GM Powertrain: um modelo avançado*. Monografia. Juiz de Fora: UFJF; Facom, 2 sem. 2004.

VERGARA, Silvia Constant. Gestão de Pessoas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Gestão de Qualidade e Conhecimento: a comunicação num caminho de visões compartilhadas e globalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22, 1999. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/1999/gt18/18v02.pdf> > Acesso em 10 fev 2006.

ZANUSO, Cláudia Cezaro. Comunicação interna, a importância de se ficar cara a cara. Disponível em http://www.abracom.org.br/noticias/admin/noticias_impr.asp?cod=1708 > Acesso em 22 ago 2005.