

A COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

Narjara Bárbara Xavier Silva¹

Patrícia Moraes da Silva²

RESUMO

Este artigo é resultado parcial do Projeto de Extensão da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas de João Pessoa no qual um dos objetivos é a produção de conhecimento teórico e prático relacionado à comunicação organizacional. Tal Projeto é executado em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE-PB), e visa diagnosticar as demandas da área de comunicação, a fim de orientar os micro e pequenos empreendedores dos projetos finalísticos do SEBRAE a agregar valor ao seu negócio por meio das estratégias de comunicação organizacional. Este artigo propõe abordar a comunicação como fator relevante para a consolidação da Gestão da Qualidade nas organizações estudadas, sendo estas um fator relevante para o desenvolvimento e estruturação de qualquer empresa no mercado.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Cultura Organizacional; Modelo de Excelência da Gestão (MEG);

¹ Graduanda do curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas na Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

² Mestre em Sociologia. Profa. do Departamento de Comunicação Social - UFPB. Coordenadora do Projeto de Extensão Consultoria em Comunicação para Micro e Pequenas Empresas

INTRODUÇÃO

Com base em autores que explicam o processo do conceito e atuação da Gestão da Qualidade, podemos afirmar que o seu histórico envolve três estágios: o primeiro se refere à era da inspeção, que mesmo antes da Revolução Industrial já era possível observar a existência desse tipo de controle sob a separação do produto ou serviço bom do defeituoso. O segundo estágio se refere à era do controle estatístico, onde o controle da qualidade passou a ser feito por método de amostragem, graças à evolução dos métodos de produção. A partir da Segunda Guerra Mundial observou-se um amplo uso dessa técnica e uma evolução da gestão da qualidade chegando ao seu terceiro estágio - a era da Qualidade Total, em 1961 (SCHNEIDER, Carla; 2008).

A partir dessa época, alguns autores criaram características específicas para identificar a Gestão da Qualidade Total, cuja ação era direcionada para a melhoria da qualidade contínua. Esse novo conceito passou a dar ênfase às necessidades do cliente, e a qualidade passou a ser uma preocupação de todas as pessoas envolvidas, em todos os níveis da organização. Entre os autores que trabalharam em cima desse conceito, destaca-se Joseph Juran, que criou a sigla “TQM” (*Total Quality Management*), podendo ser traduzida como Gestão da Qualidade Total. Juran define a Gestão da Qualidade Total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade (Juran e Gryna, 1991:210; apud PALLADINI, 2008).

Porém, a grande discussão que gira em torno do verdadeiro papel da qualidade nas empresas e sua conceituação, tem como consequência o conjunto de diversas interpretações, conforme seus autores, além de o conceito de qualidade poder variar de empresa para empresa, considerando, sobretudo, a sua cultura organizacional. No entanto, embora com divergências, a Qualidade possui algumas características em comum a grande maioria das organizações. “Para Maximiano (2006), por exemplo, qualidade envolve necessariamente as seguintes idéias: excelência, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso. Já para Palladini (2000, p. 41) ‘qualidade é um conceito dinâmico’ que varia do ponto de vista de quem a observa, bem como do contexto e das circunstâncias que se está vivenciando” (Carla Schneider, 2008, p. 399).

Foi a partir do amadurecimento do conceito de qualidade que, por volta dos anos 90, as organizações começaram a aplicar auditorias internas para a implantação de programas e obtenção de certificados de qualidade – os SGQs (Sistema de Gestão da Qualidade) – “a melhor maneira de comunicar qualidade ao cliente” (GOMES, Nelson & NASSAR, Paulo; 2001). As auditorias internas adquirem também a função de gerenciar os programas de qualidade nas empresas, visto que elas são realizadas de maneira sistemática e periódica.

As certificações de qualidade são especificadas de acordo com o público de interesse da empresa e as ações que são executadas. A ISO 9001 versão 2000 é um exemplo de Certificado de Gestão da Qualidade. ISO (International Organization for Standardization) - Organização Internacional para Normalização, é um sistema de gestão da qualidade aplicável a toda e qualquer organização com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes através da gerência de processos, a ISO 9001:2000 define qualidade como o grau no qual um conjunto inerente de características atende a requisitos. Essa norma permite maior controle sobre os resultados do processo³.

Para um melhor entendimento do objetivo deste artigo vinculado ao Projeto de Extensão, cabe aqui realizarmos uma análise particular do que ocorre no universo das micro e pequenas empresas que fazem parte dos projetos finalísticos⁴ do SEBRAE, no que tange a prática da gestão da qualidade, e a cultura organizacional e comunicação como indicadores que influenciam no desenvolvimento do Programa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste artigo inerente ao primeiro momento do Projeto de Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas foi realizado uma pesquisa exploratória por meio de produções científicas que abordassem os temas Gestão da Qualidade e Comunicação Organizacional (de forma especificada), como também o estudo de áreas afins, como por exemplo, Gestão Estratégica de Negócios, e artigos científicos cujas abordagens eram feitas de forma integrada, como o da Organicom, por exemplo.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma entrevista informal com a gestora do SEBRAE-PB Cláudia Pereira, responsável pelo gerenciamento dos

Programas da Qualidade implantados nas micro e pequenas empresas pelo SEBRAE. A entrevista foi realizada com o objetivo de obter breves informações referentes à situação real das micro e pequenas empresas no que tange a certificação dos programas da qualidade, a fim de identificar uma abordagem sobre a Comunicação para a Gestão da Qualidade nas micro e pequenas empresas, tendo como base as experiências profissionais vividas pela gestora.

Este artigo é a primeira produção teórica referente ao Projeto de Extensão, sendo ainda importante analisar o processo de Gestão da Qualidade nas micro e pequenas empresas através de uma pesquisa mais aprofundada, como também a comunicação organizacional no Modelo de Excelência da Gestão – MEG, responsável pela implantação, gerenciamento e avaliação da Gestão da Qualidade nas organizações. Tais assuntos serão estudados e sistematizados em momentos diferentes de acordo com as atividades realizadas no Projeto. Quando concluídos, os artigos irão compor um conjunto de produção de conhecimento teórico e prático relacionado à comunicação organizacional, como resultado final do Projeto de Extensão – Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas de João Pessoa.

GESTÃO DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nos anos 90, somente as grandes empresas se interessavam por implantar os Programas da Qualidade. Os motivos eram diversos, custo, modismo, competitividade ou visando mercados internacionais. Contudo, aproveitando todo esse movimento em torno da qualidade e para não ficar só como privilégio das grandes empresas, o SEBRAE formatou um programa voltado para as micro e pequenas empresas chamado Programa SEBRAE de Qualidade Total, que por mais de dez anos foi implantado em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de todo Brasil. De acordo com Cláudia Pereira, centenas de empresas adotaram o referido programa na Paraíba, que era aplicado na forma de treinamento e consultorias para os mais diversos segmentos.

No contexto atual, com o aumento da competição mercadológica resultado da intensificação dos impactos da globalização, as empresas têm buscado cada vez mais a qualidade de serviços, processos e produtos para a sua sobrevivência no mercado. No estado da Paraíba percebe-se um aumento progressivo de

adesões dos Programas de Gestão da Qualidade e acréscimo do número de organizações que conseguiram passar pelo processo de implantação do Programa (com duração de um ano) candidatando-se ao MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, que “se constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão”⁵.

Complementando os processos implantados na organização, essas certificações e premiações na Gestão da Qualidade, além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, garantindo um produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas; reduzir custos internos; aumentar a produtividade; melhorar a imagem da empresa; possibilita ainda fácil acesso a novos mercados. Mas, de acordo com a gestora do SEBRAE - Cláudia Pereira, muitas vezes esses Programas de Qualidade implantados nas micro e pequenas empresas não estão alcançando os seus objetivos, por priorizar apenas o processo de implantação e omitir esforços nas áreas de manutenção e consolidação do Programa, uma etapa considerada parte integrante da cultura organizacional da empresa, sendo a comunicação fator relevante para o desenvolvimento do Programa e maximização de resultados.

Ainda de acordo com a gestora, “o que foi observado pelo SEBRAE durante esses anos é que as empresas muitas vezes não estão preparadas ou totalmente sensibilizadas para absorver uma metodologia que necessita de muita dedicação e comprometimento de todos que fazem parte da organização, a começar pela alta administração chegando até o funcionário de menor cargo na hierarquia, já que a filosofia primordial do Programa é a mudança na cultura organizacional da empresa”. E é nesse aspecto que a cultura organizacional será responsável pela sensibilização dos públicos internos da empresa para, a partir dessa etapa, a mesma venha se utilizar de normas para a certificação de qualidade, pois não se pode utilizar uma metodologia sem primeiramente conhecer seus objetivos e importância para a organização.

Cláudia também afirma que “muitas organizações que iniciam o programa com muito entusiasmo, chegam até a concluir, mas o fator principal que é a continuidade, também chamada de melhoria contínua, é esquecido”. Nesse momento a liderança da empresa tem um papel fundamental, pois se ela não tiver

maturidade o suficiente para manter o foco na continuidade do programa, todo o corpo funcional da empresa irá se desestimular levando ao cancelamento das ações do programa.

Isso acontece porque normalmente, pela falta de conscientização e pela dificuldade na definição de conceito e funções, os programas são implantados por parte dos pequenos empresários com uma visão apenas burocrática e não como parte do planejamento estratégico da empresa, sem a execução de ações contínuas e monitoramento. Suas funções são omitidas ou simplesmente resumidas a meras ações pontuais, o que talvez explique grande parte dos dilemas tidos pelas empresas na decisão da implementação ou não da Gestão da Qualidade. Outro aspecto importante é que, em alguns casos, a Gestão da Qualidade é posta como um setor semi-independente dos outros setores, sem qualquer tipo de contato próximo das demais atividades internas da empresa. Ela costuma atuar como um setor não integrado, com objetivos que por muitas vezes parecem ser diferentes dos objetivos gerais da organização.

Em 2005 o Programa de Sistema da Qualidade Total do SEBRAE (PSQT) sofreu uma mudança bastante significativa, antes ele era embasado nas experiências das empresas Japonesas e Americanas. Na nova versão que passou a se chamar Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade, a metodologia utilizada é a mesma do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Uma metodologia mais enxuta e próxima da realidade das MPEs brasileiras (tal modelo será estudado posteriormente dentro do Projeto de Extensão).

Porém, ainda assim, algumas empresas não se preocupam com os resultados que podem ser alcançados através desse Programa, como também o uso de métodos que possam atingir de forma positiva os públicos de interesse (*stakeholders*) da organização de forma dinâmica e abrangente.

É nesse cenário que é possível perceber a necessidade dos Programas da Qualidade estar inseridos na cultura organizacional, contribuindo para a obtenção de resultados satisfatórios para as empresas. Estas devem se utilizar da cultura organizacional/comunicação para a consolidação dos Programas de Gestão da Qualidade e a maximização dos resultados, como também o reconhecimento por parte dos *stakeholders*.

CULTURA ORGANIZACIONAL – AGENTE DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (Fleury, M. T., 1989:22, apud PALLADINI, 2008)

Aplicando este conceito para a Gestão da Qualidade, podemos afirmar que a cultura organizacional é responsável pela implantação da gestão da qualidade na empresa, sendo o tipo de comunicação que a organização possui que irá indicar o seu processo, se o programa implantado irá contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios ou se a sua continuidade estará comprometida por não fazer parte do planejamento estratégico da organização. Já em relação à “instrumentalização das relações de dominação”, é de fundamental importância que a alta administração seja o primeiro setor a considerar a gestão da qualidade como algo relevante para a organização, que trará resultados se executada com as ferramentas adequadas de gerenciamento e avaliação.

Na verdade, quando se fala em implantação do Programa de Gestão da Qualidade é necessário que a empresa tenha conhecimento de que a cultura que a mesma já possui deverá tomar novos rumos com relação aos seus objetivos, visão, missão, valores. A qualidade agora deve ser um dos objetivos globais da empresa, permeando todo o processo organizacional na gestão da qualidade.

Para exemplificar de uma maneira mais clara podemos discutir essa mudança organizacional de acordo com os elementos da cultura da organização: é através da missão que são identificados os objetivos da organização, objetivos estes que não devem ser estabelecidos por meio de ordens, mas sim pelo compartilhamento da visão com todos os públicos internos da empresa; devendo a alta administração e os funcionários tomar conhecimento das políticas da empresa, como também os valores e forma de relacionamento desta com seus

stakeholders. É através da atuação da organização (representada pela alta administração) sobre os valores, atitudes e opiniões que esta poderá alcançar o comprometimento de todos os funcionários.

Ainda se tratando de valores organizacionais, Maria Ester de Freitas (1991) acredita que há características em comum da cultura organizacional com os tópicos trabalhados pela gestão da qualidade, como: a importância do consumidor; o padrão de desempenho excelente; a qualidade e inovação; a importância da motivação dos empregados, entre outros. Tais características serão estudadas num momento posterior dentro do Projeto de Extensão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise realizada em primeiro momento é possível perceber as lacunas existentes no processo de Gestão da Qualidade nas micro e pequenas empresas vinculadas ao SEBRAE-PB (João Pessoa), como por exemplo, o seu processo não fazer parte do planejamento estratégico da empresa, trabalhado apenas com uma visão burocrática, e a falta de comprometimento por parte da alta administração, comprometendo assim todo o corpo de funcionários da empresa.

No que se refere a sua consolidação, muitas empresas não passam por essa etapa, ficando apenas na implantação do Programa, sem continuidade e monitoramento das ações realizadas. Tal atitude traz como consequência uma imagem negativa perante os seus públicos, sejam eles internos ou externos, além de anular todo o processo implantado até então para a obtenção da qualidade nos produtos, processos e serviços.

Percebe-se, portanto que para acontecer tal consolidação é necessário que a empresa insira o conceito de qualidade na cultura organizacional, ou seja, que essa seja considerada um dos valores da organização, capaz de trazer resultados satisfatórios para a organização.

Referindo-se à comunicação como ferramenta que possa contribuir para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade, é necessário que a empresa adote uma política participativa e de comunicação horizontal entre a alta administração e funcionários. Estes devem ser ouvidos nas reuniões administrativas como uma forma de acatar as opiniões mais próximas à satisfação dos clientes da empresa.

Como complemento a esses procedimentos, é necessário que o processo de Gestão da Qualidade seja parte integrante do Planejamento Estratégico da empresa, funcionando de forma interdependente, o que irá contribuir para a execução da comunicação, além do processo de Gestão da Qualidade, em todos os outros setores da organização. Dessa maneira, todos os públicos internos da empresa terão conhecimento sobre as políticas de relacionamento, valores, missão e objetivos da organização, refletindo no seu comprometimento com a Gestão da Qualidade Total e, conseqüentemente, com um melhor desenvolvimento do Programa, como também a obtenção de melhores resultados.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 385p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 139p.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa.** São Paulo, Globo, 2001. 112p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed.rev.atual.ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

MARCHIORI, Marlene R. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. In: **Organicom.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano1, N.1, Agosto de 2004, pp.84-95. 155p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas.** São Paulo, Aberje, 2005. 109p.

PALLADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. – 5. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008. 339p.

SCHNEIDER, Carla. A comunicação organizacional na cultura da gestão da qualidade: o PGQP no período de outubro de 1992 a março de 2007. In: **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área** – Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 391-406. 2008. Disponível em: http://www.portal-rp.com.br/livros/historia_rrpp_01.htm

CONTATO

Narjara Bárbara Xavier Silva

Endereço: Rua Pastor Rodolfo Beuttemuller, nº 710, Jardim Cidade Universitária, João Pessoa – PB, CEP: 58052-140

Telefones: (83) 3255-0190 / (83) 8702-0601

E-mail: narjara.barbara@gmail.com