

## A Comunicação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG)<sup>1</sup>

Narjara Bárbara Xavier Silva<sup>2</sup>  
Patrícia Morais da Silva<sup>3</sup>

### Resumo

O presente trabalho é resultado do Projeto de Extensão da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas (MPE's) de João Pessoa e visa analisar a comunicação organizacional no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), modelo este desenvolvido e disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para implantação do Sistema da Qualidade nas Organizações, e utilizado pelo Sebrae para avaliação e premiação do Prêmio de Competitividade para MPE's (MPE Brasil).

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Micro e Pequenas Empresas (MPE's).

### Introdução

O projeto Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas (MPE's) 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<sup>4</sup> do Sebrae, e agregar valor ao seu negócio por meio das estratégias de comunicação.

Através das atividades realizadas, o projeto de extensão promove a produção de conhecimento teórico e prático relacionado à comunicação organizacional, em seus diversos segmentos e especificidades. Na sua primeira edição (2009) o projeto teve como um dos objetivos a capacitação dos extensionistas, abordando temas como: pesquisa de opinião, Marketing, Comunicação Integrada, Empreendedorismo e Comunicação para MPE's.

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido no GT: N° 02 – Públicos, discursos organizacionais e sustentabilidade do I Encontro de Comunicação do Nordeste (ECO-Nordeste).

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas na Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

<sup>3</sup> Mestre em Sociologia. Profa do Departamento de Comunicação Social - UFPB. Coordenadora do Projeto de Extensão Consultoria em Comunicação para Micro e Pequenas Empresas.

<sup>4</sup> Conjunto de ações que visa atender a um grupo específico, tendo começo, meio e fim no seu planejamento.

A partir dessa primeira etapa, os integrantes da equipe de extensão puderam produzir trabalhos relacionados aos temas estudados, com referência à realidade das micro e pequenas empresas. Sendo assim, em 2009 foi analisado “A Comunicação para a Gestão da Qualidade”, tendo como premissa a cultura organizacional como fator relevante para a consolidação do sistema nas organizações.

Ainda na mesma edição foi realizada uma pesquisa junto aos empreendedores das micro e pequenas empresas dos projetos finalísticos do Sebrae, que possibilitou, na sua segunda edição (2010) a elaboração do diagnóstico para identificar as lacunas existentes nas MPE's, sendo a atuação e atividades de comunicação organizacional referência para o projeto de pesquisa. A partir desse diagnóstico foi possível elaborar um Programa de Consultoria, cujas ações serão executadas durante a edição de 2011, e direcionar os estudos específicos sobre cada área da comunicação do Projeto (comunicação interna; administrativa; institucional e mercadológica).

Em 2010 propõe-se estudar o processo de Gestão da Qualidade - “A Comunicação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG)”, levando em consideração a etapa “Planejamento” do Ciclo PDCL<sup>5</sup> do modelo, no qual, através da interação com *Clientes* e *Sociedade*, a *Liderança* define as *Estratégias e Planos* para o direcionamento da organização. Esse Modelo considerada a organização como um sistema orgânico adaptável ao ambiente externo. Nesse estudo, a comunicação é apresentada como instrumento estratégico para alcançar a certificação e premiação da qualidade nas empresas.

## **1. Procedimentos Metodológicos**

Durante a primeira edição do Probex (2009) foi aplicado um questionário quantitativo/qualitativo em 36 Micro e Pequenas Empresas cadastradas nos projetos finalísticos do Sebrae/PB, tendo como amostra as MPE's localizadas na cidade de João Pessoa. Na pesquisa foram abordadas perguntas sobre Comunicação Organizacional, Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa para identificar o conhecimento e a prática de comunicação dos micro e pequenos empreendedores nas referentes áreas.

Durante o estudo foi realizado uma pesquisa exploratória por meio de levantamento de dados e produções científicas, com abordagem em Gestão da Qualidade e Comunicação Organizacional para MPE's, além de uma entrevista com a gestora do Sebrae/PB, Cláudia

---

<sup>5</sup> Compõem um conjunto de ações seqüenciadas representadas pelas iniciais em inglês: Plan (planejar); Do (executar); Check (monitorar, controlar) e Learn (agir, atuar corretivamente).

Pereira, responsável pelo gerenciamento dos Programas da Qualidade implantados nas MPE's pelo Sebrae.

Em 2010 foi elaborado um diagnóstico junto à equipe, a partir dos dados coletados na pesquisa, e foi feito o levantamento de informações necessárias à integração do sistema de comunicação ao sistema de qualidade de uma empresa.

As principais lacunas detectadas através da pesquisa de 2009 foram: desconhecimento por parte dos empreendedores do conceito e atuação da comunicação e o que esta é capaz de promover dentro das MPE's; falta de planejamento de comunicação; falta de definição de missão, visão e valores; ausência de documentos de políticas administrativas da empresa; falhas na cultura organizacional; falhas no uso dos instrumentos de comunicação. Tais problemas identificados podem contribuir para o insucesso na implantação e/ou consolidação de um Modelo de Excelência da Gestão em uma empresa.

## **2. Conceito de Qualidade – Conceituação histórica**

Com as exigências cada vez maiores do mercado e o aumento da concorrência das empresas, incluindo as de micro e pequeno porte, as organizações passaram a se preocupar com uma gestão que assegurasse competitividade. A partir desse contexto, começaram a ampliar o foco da qualidade para um modelo de gestão de negócio capaz de trazer resultados positivos para a organização.

A qualidade, que no período pré - Revolução Industrial, era vista como um método apenas de separar o produto ou serviço bom do defeituoso, passou pelo segundo estágio, no qual o controle da qualidade era feito por amostragem, até chegar ao terceiro estágio (anos 90), quando é tomado como referência o conceito Total Quality Management (TQM) visto como uma estratégia de gestão organizacional para assegurar a competitividade.

A partir do amadurecimento do conceito de qualidade foi criado no Brasil a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), responsável pela disseminação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) através das publicações anuais de Cadernos de Excelência, elaborados em três versões: Compromisso com a Excelência, para organizações em estágio inicial de implantação; Rumo à Excelência, para organizações com estágios intermediários, e Critérios de Excelência, para organizações em estágios avançados.

Para o reconhecimento e premiação das empresas que trabalham com o Sistema de Gestão, a FNQ promove o Prêmio Nacional da Qualidade, a nível estadual e nacional, que

tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão. Já para fortalecer e promover a competitividade das MPE's, o SEBRAE formatou um programa voltado apenas para os micro e pequenos empreendedores - o Programa SEBRAE de Qualidade Total, que tem como referência o MEG da FNQ. Para reconhecimento e premiação, é realizado anualmente, a nível estadual e nacional, o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - MPE Brasil.

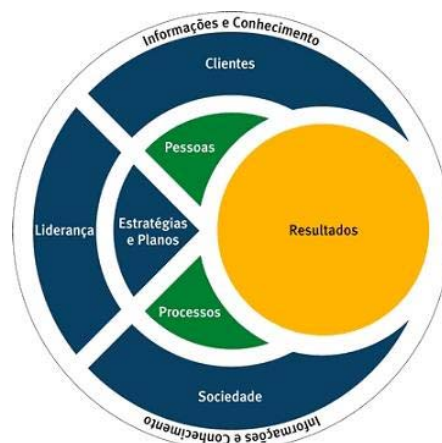
É nesse contexto que surge um novo modelo de gestão da comunicação, tomando como base o Modelo de Excelência da Gestão. Carolina Avellar (2006, p. 137) afirma:

O perfil das empresas que estão à frente da economia está mudando e elas passam a ter demandas diferenciadas também de comunicação e planejamento. É aí que podem surgir novas formas de ação para os conhecidos planos de Relações Públicas e também oportunidades de atuação para os profissionais da área.

Sendo assim, nesse novo contexto mercadológico, para a atuação do novo perfil do profissional de Relações Públicas, é necessário adquirir conhecimento na área de Gestão, Qualidade, e estudo do Modelo de Excelência da Gestão e certificações da qualidade.

### 3. Modelo de Excelência da Gestão

Os principais benefícios adquiridos ao implantar o Modelo de Excelência da Gestão são: promover a integração e a visão sistêmica da organização; promover o aprendizado organizacional e direcionar as ações implantadas com foco nos resultados do negócio. Esses benefícios são alcançados através da prática dos oito critérios que estruturam o MEG (Ver Figura), sendo cada um com foco em uma das partes interessadas (*stakeholders*) da organização.



Representação do Modelo de Excelência da Gestão®  
 Fonte: FNQ: Critérios de Excelência 2008

Com referência aos “Cadernos Compromisso”, publicados online no site da FNQ<sup>6</sup> e as práticas de gestão nos critérios do MEG, **Liderança** tem como base o exercício da liderança e a interação com as partes interessadas e o modo de implementação das ações. É como deve ser feita a tomada e a comunicação de decisões, bem como a comunicação dos valores e princípios organizacionais.

**Estratégias e Planos** está relacionado à definição e apresentação das estratégias, dos indicadores, das metas, dos planos e dos recursos, além da forma de utilização das informações comparativas e como devem ser a alocação dos recursos e a comunicação das estratégias, metas e planos de ação.

**Clientes** está relacionado à segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo. Como devem ser identificadas e trabalhadas as suas necessidades e expectativas, bem como a divulgação da marca e dos produtos. Também indica como deve ser o tratamento das reclamações ou sugestões.

Em **Sociedade** são identificados os aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos. É posto em prática o tratamento de pendências e sanções referentes a requisitos legais e regulamentares, bem como de questões éticas nos relacionamentos e a implementação de políticas não-discriminatórias.

Percebe-se então que em cada critério existe, se não uma relação direta, uma relação indireta com a comunicação através das ferramentas e estratégias utilizadas na área de abordagem. Ou seja, a comunicação deve ser vista como instrumento estratégico para implantação do Sistema de Gestão através das Certificações de Qualidade, e consolidação do Modelo de Excelência da Gestão nas organizações, possibilitando assim o reconhecimento e premiação da empresa perante o mercado e sociedade.

#### **4. A Comunicação no Modelo de Excelência da Gestão**

Com base na etapa Planejamento do ciclo PDCL<sup>7</sup> do Modelo de Excelência da Gestão, são identificados os conceitos de gestão da qualidade que estão relacionados às práticas de comunicação:

---

<sup>6</sup> <http://www.fnq.org.br/site/694/default.aspx>

<sup>7</sup> Para mais informações sobre o funcionamento do MEG e o Ciclo PDCL, ler o Caderno Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão: <http://www.fnq.org.br/site/694/default.aspx>

#### **4.1: Liderança**

Levando em consideração que a comunicação deve ser vista como uma área ligada à alta administração, é a partir da comunicação interna/administrativa que será possível definir as ações a serem tomadas e a divulgação para o público interno da empresa.

De acordo com Ferreira (2004), “todos os programas da qualidade, em qualquer de suas versões, estão baseadas na adesão voluntária de seus funcionários”. Sendo assim, é necessário perceber a cultura organizacional como fator relevante para a sensibilização dos colaboradores, se utilizando de instrumentos de comunicação interna para a disseminação de informações referentes ao Programa e motivação dos funcionários, pois é de fundamental importância a contribuição dos públicos internos da organização para a implantação do programa da qualidade.

É através dos instrumentos de comunicação dirigida aproximativa (reuniões administrativas; jornal mural; reuniões gerais e setoriais), que a empresa promove a sensibilização por parte dos colaboradores, possibilitando um maior comprometimento com os valores e princípios disseminados pela organização.

#### **4.2: Estratégias e Planos**

É a partir da elaboração do Planejamento Estratégico da empresa que a comunicação deve ser vista como um instrumento estratégico para alcançar os resultados organizacionais desejados. Se o objetivo de uma empresa é implantar um Modelo de Excelência da Gestão, por exemplo, é a comunicação que irá contribuir para a disseminação dos valores, incluindo o conceito e prática de qualidade, e o comprometimento da alta administração e colaboradores. Vale ressaltar que é necessário o gerenciamento do Plano de Comunicação e a mensuração de resultados para a comparação e avaliação dos indicadores e metas.

Para Ferreira (2004), “a comunicação como objeto ou instrumento do programa de qualidade, deve ser examinada como processo operacional, para o qual se deve prever controles, avaliação e desenvolvimento”.

O autor ainda afirma que “a comunicação, como qualquer outro processo produtivo ou administrativo, tem parâmetros de qualidade que precisam ser assegurados a cada passo”

(FERREIRA; 2004). Ou seja, é necessário ainda se utilizar de ferramentas de qualidade para o planejamento e gerenciamento de projetos em comunicação.

O Project Management Institute (PMI®) é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos que trabalha com capítulos regionais para a disseminação de técnicas de controle de custos, criação de prazos, aquisição de recursos e gerenciamento de riscos, promovendo a capacitação e a integração dos profissionais envolvidos com o Gerenciamento de Projetos. Para o PMI Pernambuco<sup>8</sup>, gerenciamento de projetos eficaz é indispensável para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios.

Um dos principais instrumentos de comunicação interna que pode ser utilizado para a comunicação das estratégias e planos, e o acompanhamento dos resultados empresariais é a intranet, promovendo a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

### **4.3: Clientes**

É o critério *Clientes* que possibilita a relação direta da área de gestão da qualidade com Relações Públicas, pois em seus itens: segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo; identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos clientes, o Relações Públicas se utiliza da sua principal ferramenta de comunicação – pesquisa, para a identificação dos clientes e definição de perfil.

É através da comunicação mercadológica que será feita a divulgação dos produtos ou serviços de uma determinada empresa. Por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) a organização responde dúvidas, recebe críticas e soluciona problemas. Vale ressaltar que atualmente, com a intensificação do uso das mídias digitais, o cliente se tornou mais informado sobre as questões relacionadas à forma de gestão organizacional, funcionamento e relacionamento com os públicos e processo de venda de um produto ou serviço de uma empresa. Através de um SAC Online, a exemplo do Reclame Aqui Consumidor<sup>9</sup>, os clientes estão cada vez mais exigentes e informados sobre a forma como as empresas tratam as reclamações ou sugestões de seus consumidores.

---

<sup>8</sup> Capítulo Pernambuco - <http://www.pmipt.org.br/v2/html/institucional.php>

<sup>9</sup> <http://www.reclameaqui.com.br/> Ver também artigo “Comunicação Digital – Estudo do Site Reclame Aqui – Um novo meio convergente entre a empresa e o consumidor 2.0 Disponível em: [http://www.abciber.com.br/simposio2009/trabalhos/anais/pdf/artigos/1\\_redes/eixo1\\_art41.pdf](http://www.abciber.com.br/simposio2009/trabalhos/anais/pdf/artigos/1_redes/eixo1_art41.pdf)

Tomando como base novamente a pesquisa como ferramenta principal do Relações Públicas, é possível medir a satisfação dos clientes da empresa, a fim de direcionar melhor ou otimizar as ações de comunicação e relacionamento.

#### **4.4: Sociedade**

A Responsabilidade Sócio-ambiental é um dos valores que deve ser disseminado na organização, tomando como base as políticas de relacionamento com os *stakeholders*, identificadas no Código de Conduta, e apoio ou planejamento e execução de projetos sociais.

O Instituto ETHOS<sup>10</sup> trabalha com Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, tomando como referência os diversos públicos de relacionamento da organização. Os indicadores apresentam ferramentas nos três níveis do planejamento estratégico (Plano Estratégico; Plano Intermediário e Plano Operacional).

### **5. O Projeto de Extensão**

O projeto de extensão Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas tem a finalidade de contribuir para a promoção das atividades de um profissional de Relações Públicas no âmbito organizacional, como também disseminar a prática de consultoria na realidade das MPE's.

De acordo com Sérgio Andreucci (2006, p. 130):

A diversidade entre assuntos financeiros, de Marketing e de Negócios passa a conviver todos os dias com o profissional de Relações Públicas, pois além de responder pela gestão da Comunicação Integrada em ações geralmente adaptadas para o porte da empresa, ele fica muito próximo das grandes decisões e, conseqüentemente, torna-se o co-responsável pelos resultados finais.

O autor ainda afirma que, de acordo com esse contexto organizacional em que as empresas se encontram, o profissional de Relações Públicas é o gestor dos processos de comunicação da organização, que trabalha com as práticas modernas da Administração e, principalmente, com as ferramentas de planejamento.

---

<sup>10</sup> <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>



Sendo assim, o Relações Públicas tem condições teóricas e práticas para trabalhar com Qualidade Organizacional, e até mesmo como Examinador dos Prêmios de Qualidade, incluindo das MPE's, para avaliação e auditoria das empresas candidatas à certificação ou reconhecimento e premiação. Já em relação à prática de consultoria, as micro e pequenas empresas dispõem de um estudo que possibilitará a integração do sistema de comunicação ao sistema de qualidade, o que oferece um custo/benefício para a empresa/cliente, que muitas vezes não dispõe de recursos financeiros para a definição de uma equipe multidisciplinar de Auditoria de Gestão.

Tomando como base as lacunas identificadas na pesquisa (2009), através da implantação do Modelo de Excelência da Gestão, as micro e pequenas empresas terão subsídios para o desenvolvimento da organização perante o mercado e sociedade, por meio das estratégias de comunicação e administração de relacionamento com os *stakeholders*.

Como uma forma de sensibilização, os micro e pequenos empreendedores dispõem de um estudo sobre o conceito e atuação da comunicação e o que esta é capaz de promover dentro das MPE's. Contribuindo para, junto à alta administração, trabalhar a cultura organizacional da empresa, disseminando o conceito de qualidade aos colaboradores como um dos valores empresariais. Ou seja, a comunicação vista como instrumento estratégico capaz de direcionar as ações de gestão organizacional.

## **6. Considerações Finais**

Com base nos oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão é possível identificar a relação da comunicação com a administração organizacional e como essa pode influenciar na geração de resultados positivos nas empresas.

No que se refere ao objeto de estudo das Relações Públicas – a organização e seus públicos, o MEG trabalha os seus critérios de forma sistêmica, tendo a informação e comunicação como instrumento estratégico para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, em busca de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Enquanto que a comunicação organizacional é trabalhada de forma integrada, a fim de manter um relacionamento harmonioso entre a organização e seus *stakeholders*.

Sendo assim, o estudo possibilita a sistematização de um novo modelo de comunicação, atuação e relacionamento nas micro e pequenas empresas, levando em consideração os oito critérios do MEG, conferindo ao Relações Públicas um papel de

articulador na gestão do conhecimento e implantação, e disseminação de uma cultura em busca da Excelência.

Nessa percepção, o Projeto de Extensão promove a relação teoria e prática sobre o tema trabalhado, contribuindo para a elaboração de um Programa de Comunicação e direcionamento das ações a serem executadas relacionadas à área de qualidade. Desse modo, o estudo possibilita implantação do Modelo de Excelência da Gestão, Certificação e participação no Prêmio MPE Brasil – uma forma de alcançar representatividade perante seus públicos de interesse.

## Referências

ANDREUCCI, Sérgio. A atuação do profissional de Relações Públicas em pequenas e médias empresas. **Revista Organicom**. São Paulo: UDP/ECA/GESTCORP, Ano 3, n. 5, p. 121-131, 2º Semestre de 2006.

AVELLAR de, Carolina. Relações Públicas somente para grandes empresas?. **Revista Organicom**. São Paulo: UDP/ECA/GESTCORP, Ano 3, n. 5, p. 133-151, 2º Semestre de 2006.

CADERNOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA: **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®** (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_00\\_introducao.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_00_introducao.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Clientes** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_03\\_clientes.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_03_clientes.pdf)>. Acesso em 05 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_02\\_estrategias.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_02_estrategias.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Liderança** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em:

<[https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_01\\_lideranca.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_01_lideranca.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Sociedade** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em: <[https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_04\\_sociedade.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_04_sociedade.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

FERREIRA, Aplínio do Amaral. Comunicação para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.