

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Rodrigo Fernandes Pedrotti

A comunicação como estratégia de Qualidade na gestão das organizações

Juiz de Fora
Abril de 2012

Rodrigo Fernandes Pedrotti

A comunicação como estratégia de Qualidade na gestão das organizações

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização em Comunicação Empresarial
apresentado como requisito para obtenção de
grau de Especialista em Comunicação
Empresarial, Faculdade de Comunicação Social
da UFJF

Orientadora: Prof. Ms. Iara Marques do
Nascimento

Juiz de Fora
Abril de 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade. Aos meus pais, por terem me dado a educação e as condições necessárias para que eu compreendesse a importância de buscar o aprendizado e pelo apoio incondicional. A professora Iara Nascimento, pela disponibilidade, compreensão, ajuda e orientação neste projeto. Ao amigo Jonas Mendonça, parceiro nos melhores e piores momentos, por dividir comigo as preocupações, ouvir desabafos e me apoiar. A Jéssica Couri, Danielle Caldas, Rafael Prado e Olivia Prates por terem dedicado parte do seu tempo e me ajudado com esta pesquisa. Finalmente, a Acesso Comunicação Jr., minha escola, responsável por eu conhecer o tema que trato neste trabalho, pelo aprendizado, pelas amizades e pela parceria constante.

RESUMO

Diante das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade, as organizações se encontram numa relação de competitividade mais agressiva e o ambiente de desafios impostos pelo mercado e concorrentes exige delas um posicionamento forte, cada vez mais estruturado em modelos de gestão que acompanhem essa evolução. A busca pela excelência passa a ser vista como objetivo e é baseada em modelos de gestão estratégica, focados num planejamento e estruturados em torno da Qualidade. O desafio de alcançar a melhoria contínua é expresso em modelos de avaliação que contemplam todos os processos da organização, dando destaque a comunicação, como ferramenta estratégica na disseminação dos processos de qualidade. Este trabalho analisa como a comunicação se insere nos processos de qualidade facilitando a busca pela excelência.

Palavras-chave: Excelência. Qualidade. Melhoria Contínua. Cultura Organizacional. Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EXCELÊNCIA EM GESTÃO	10
2.1 PROCESSOS DE GESTÃO	11
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.3 A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	16
3 GESTÃO DA QUALIDADE: BUSCA E COMPETITIVIDADE	19
3.1 AFINAL, O QUE É QUALIDADE?	20
3.2 O MÉTODO PDCA	24
3.3 MODELO DE AVALIAÇÃO: O PRÊMIO REGIONAL DA QUALIDADE	26
3.3.1 O Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	29
3.3.2 O Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata.....	32
4 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA	35
4.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	36
4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
4.3 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	44
5 RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO: A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR..	42
5.1 ACESSO COMUNICAÇÃO JR.: SUA COMUNICAÇÃO MUITO MAIS JOVEM	49
5.2 BUSCA PELA EXCELÊNCIA	51
5.3 PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO REGIONAL DE QUALIDADE	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
7 REFERÊNCIAS	60
8 ANEXOS	63

1 INTRODUÇÃO

A globalização, a revolução tecnológica da informação, o poder dos grupos financeiros e supranacionais e as alterações na geopolítica mundial. Todos estes fatores influenciam a ordem e a organização das sociedades e, com isso, das atividades que estas desenvolvem. Todas estas transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que acontecem na sociedade exercem grande influência na vida das organizações.

Nesse contexto, a relação de competitividade entre as empresas se torna mais agressiva e o ambiente de desafios impostos pelo mercado e concorrentes exige delas um posicionamento forte, cada vez mais estruturado em modelos de gestão que acompanhem essa evolução. Esta busca pela melhoria, empreendendo esforços para satisfazer aos clientes e a todos os seus públicos e obter resultados, segundo o European Foundation for Quality Management - EFQM (2003), chama-se excelência.

Atingir a excelência não é tarefa fácil e exige um esforço contínuo das organizações em todos os seus níveis. Tom Peters, autor norte americano considerado o guru da gestão de negócios, defendia, segundo Lima (2008), que a excelência é um processo contínuo, movido pelas mudanças.

Nesse momento, é essencial que as empresas tenham um sistema de gestão estruturado e pensado estrategicamente. Se faz necessário que o Planejamento Estratégico que, segundo Kunsch (2006), envolve conhecer a empresa profundamente, seus públicos, forças e fraquezas, assim como o ambiente em que está inserida, para traçar planos e ações de curto e longo prazo. O foco em resultados e na melhoria faz parte da chamada gestão estratégica, que remete diretamente aos conceitos de qualidade e qualidade total.

A qualidade está diretamente relacionada à busca da melhoria contínua e no aprimoramento dos processos gerenciais para atender às expectativas e necessidades dos públicos da empresa. Oliveira (2004) propõe que atualmente, a qualidade vai muito além da verificação técnica em busca de defeitos e imperfeições, mas envolve todo o processo produtivo dos produtos ou serviços, é responsabilidade de toda a empresa e a ênfase passa a ser a melhoria para prevenir futuros problemas.

Assim, a gestão estratégica baseada num planejamento, tendo a qualidade como objetivo, se coloca para as organizações como um desafio. Alguns modelos de gestão que mostraram trazer resultados positivos passaram a ser adotados pelas empresas e sistemas de avaliação foram criados para que a busca pela melhoria, baseada nos fundamentos da excelência, não se perdesse.

Ao mesmo tempo, nesse contexto de mudanças sociais e competitividade, a informação passou a ser instrumento de poder. Auxiliar as organizações em seu posicionamento perante a sociedade é definido por Kunsch (2006) como função estratégica da comunicação. A função estratégica, segundo ela, abre canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização.

Além desse papel, as atividades de comunicação interna passam a ser fundamentais para a empresa e é aí que ela se encaixa como ferramenta essencial ao objetivo tratado neste estudo. Partimos do princípio de que a comunicação é um processo e, como tal, deve ser encarado de forma estratégica, já que é facilitadora da disseminação de processos de qualidade que visam à melhoria contínua das empresas. O objetivo é mostrar que a comunicação se torna fundamental

para a criação de uma gestão integrada baseada na visão sistêmica, dois dos principais fundamentos da excelência.

Para tal análise partimos do estudo do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Ele contempla todos os processos principais de uma empresa e destaca a comunicação como instrumento fundamental para a disseminação de todos os processos. O critério Informações e Conhecimento é o único que não tem posição específica na gestão da empresa, mas sim permeia todos os demais, demonstrando sua importância estratégica.

Primeiramente, abordamos o conceito de excelência como algo presente na gestão estratégica das empresas. A partir daí, destacamos a qualidade total e a busca de melhoria contínua como uma ação administrativa que envolve toda a empresa em busca de resultados concretos. Segue-se a apresentação do Modelo de Excelência em Gestão e de um formato de avaliação e premiação da gestão.

A comunicação organizacional é abordada como parte do plano estratégico da empresa, destacando a importância da comunicação interna para a consolidação de uma cultura organizacional sólida, capaz de manter fundamentos como a visão sistêmica e a gestão integrada, essenciais a todos os processos da gestão.

Por fim, passamos a uma avaliação prática da participação da empresa júnior do curso de Comunicação Social da UFJF, a Acesso Comunicação Jr., no Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata. A premiação avalia a gestão das empresas, baseando-se nos critérios do MEG. A empresa foi reconhecida nos ciclos de 2009 e 2011. A partir de pesquisa bibliográfica, entrevistas com diretores da empresa que participaram do processo e da análise de conteúdo delas e do Relatório de Avaliação feito pelos examinadores do prêmio, vamos observar como a

comunicação, área em que a empresa atua e objeto de estudo dos alunos do curso, foi importante para o processo de avaliação e melhoria da gestão da empresa.

O estudo de todos esses elementos auxiliam a avaliar o porquê de a comunicação ser tão importante para as organizações e, mais do que isso, ao estar inserida nos processos de qualidade, acaba por auxiliar cada um dos processos da empresa.

2 EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O termo excelência, segundo o dicionário Aurélio (2000), faz referência à qualidade do que é excelente ou, em seu mais alto grau, perfeito. Porém, da forma como vamos tratar o termo neste trabalho, a perfeição não se encaixa em tal definição.

No contexto empresarial, a excelência se caracteriza como uma busca constante que envolve a melhoria contínua, o mapeamento e a organização de todos os processos para a satisfação de todos os públicos da empresa. Segundo a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), “as organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os stakeholders¹ através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos” (EFQM, 2003, p. 3).

A tarefa de alcançar tal objetivo envolve todos os processos de gestão e é árdua até nos contextos mais favoráveis. “Sustentar as organizações em um cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas econômico, social e de clientes, é ainda mais difícil” (EFQM, 2003, p. 3).

A excelência, portanto, não deve ser vista como uma disciplina teórica, mas como um objetivo das empresas que buscam a satisfação de seus públicos e se preocupam com a qualidade de seus serviços.

¹ Stakeholders inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização

A excelência está relacionada com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro. As evidências necessárias para transmitir essa convicção não se limitam aos resultados financeiros, os quais demonstram os resultados do desempenho passado. Estas evidências incluem também os resultados referentes a outros 'stakeholders' que funcionam como indicadores de previsão do desempenho futuro. (EFQM, 2003, p. 9)

Para alcançar a excelência, modelos de gestão, baseados na gestão da Qualidade, processos de avaliação foram criados para que as empresas possam medir seus resultados em todos os aspectos e garantir a melhoria contínua. Mais adiante, veremos mais detalhes sobre o processo da busca pela melhoria e como um destes modelos se estrutura.

2.1 PROCESSOS DE GESTÃO

O ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas pode ser traduzido nos desafios impostos pelo mercado ou pelos concorrentes. Para enfrentá-los e superá-los as empresas adotam novos modelos de gestão.

Tais modelos evoluem continuamente, incorporando novos conceitos e práticas e aperfeiçoando ou desconsiderando os que não se adaptem à realidade do momento. A evolução das organizações vem conduzindo as empresas a buscar a melhoria e a chamada excelência.

Tom Peters, autor norte americano considerado por muitos como o guru dos negócios, em seu primeiro grande livro, "*In Search of Excellence*" (Em busca da excelência), foi o primeiro a definir a excelência de forma simples e com exemplos de como atingir este objetivo.

Segundo Andrei Lima (2008), para o autor, as empresas deveriam buscar oito ingredientes básicos para se tornarem excelentes no que faziam. São eles: a pró-atividade, com incentivo às pessoas para melhorar o que se está fazendo através de uma fórmula de ensaio e erro; o aprendizado com os clientes; o estímulo à independência, promovendo o empreendedorismo e a

autonomia dos colaboradores; a inovação (a gestão se aprende gerindo e só fazendo se é possível aprender algo novo e capaz de movimentar a empresa no caminho da excelência); a motivação dos trabalhadores, peças-chave para a produtividade; o foco nas suas competências (empresas excelentes não saem atirando para todos os lados); a simplicidade e, finalmente, a mobilidade, vista como a capacidade de enfrentar mudanças e sair de um formato compacto para a expansão rapidamente, adequando-se às necessidades do mercado e dos clientes.

Ainda segundo Lima (2008), Peters defendia a excelência como um processo constante e movimentado pelas mudanças. O erro é visto como ingrediente para a melhoria e a avaliação deve ser constante.

Seu combate incansável contra a imobilidade e falta de paixão no trabalho o levaram a ser radicalmente a favor a inovação ou a melhoria contínua. Temas como a Destruição Criativa e a descontinuidade são ícones básicos de sua filosofia de gerencial que propõe a predominância da mutabilidade dos mercados acima da intenção de “continuidade” sobre a qual a maior parte das empresas é fundada. Imaginação e Paixão são recomendados em abundância para um mundo altamente competitivo. (LIMA, 2008, s.p)²

Mais tarde, essa visão seria fundamentada por outros autores e deu origem aos fundamentos e critérios para a avaliação e busca da melhoria contínua que vamos analisar mais adiante.

Tal busca pela excelência, porém, não é possível se a empresa não tiver um sistema de gestão estruturado e pensado estrategicamente. O gestor hoje deve se envolver com uma gama abrangente e diversificada de atividades.

Segundo Judas Tadeu Mendes (2002), o dia a dia do gestor envolve uma realidade interdisciplinar (os processos do negócio envolvem profissionais de diferentes áreas, perfis e

² Referência retirada de um artigo publicado no site Administradores disponível em <http://www.administradores.com.br>

linguagens); complexa, onde as decisões devem ser tomadas em cada vez menos tempo; multicultural (o gestor está exposto a situações em que vai lidar com outras culturas entre clientes, fornecedores, funcionários ou mesmo parceiros internacionais); competitiva e sedenta por inovação. “Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.” (MENDES, 2002, p. 12).

Gerir recursos envolve o financeiro, mas também recursos humanos, tecnológicos, de informação, conhecimento e comunicação. Por isso, a chamada gestão estratégica é essencial para a sobrevivência das empresas no mercado. Segundo Mendes (2002, p. 13), “o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro.”

Neste momento, o diagnóstico do ambiente, a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, a valorização de talentos, além da inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, fazem com que um grande quebra-cabeças se apresente aos gestores. Nessa hora, se faz essencial o planejamento.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste contexto de busca pela melhoria, a partir de uma gestão estratégica em um ambiente competitivo, já observamos que o caminho para a excelência é um objetivo de longo prazo e constante para as organizações.

O caminho de uma organização em direção à excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona. Trata-se de um desafio, que a organização só consegue suplantado com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. (FNQ, 2009, p. 6)

Para que as organizações consigam se manter nesse caminho sem perder o foco e serem capazes de atingir seus objetivos, faz-se necessário o planejamento. Planejar significa sistematizar planos e ações para alcançar objetivos. Por isso, todo planejamento é estrategicamente elaborado. Concentrar esforços para alcançar objetivos, quantificados por metas após a análise de seus públicos e ambiente é o que as organizações chamam de planejamento estratégico.

“O Planejamento Estratégico (PE), que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente” (ALDAY, 2000, p. 10). Philip Kotler (apud ALDAY, 2000, p. 11), define o PE como uma metodologia gerencial.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Tal direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

Para Maria Carolina Andion e Rubens Fava (2002), o objetivo do Planejamento Estratégico é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que dê informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado. Segundo os autores, num ambiente em que as mudanças acontecem de forma tão rápida, “saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente pode ser uma excelente arma competitiva” (ANDION, FAVA, 2002, p. 38).

Segundo Margarida Kunsch (2006), a ferramenta permite fazer um raio-x da real situação da organização no ambiente e no mercado onde se encontra. Mais do que um plano financeiro ou objetivos a longo prazo, é possível fazer, segundo a autora, uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social.

A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico. (KUNSCH, 2006, p. 5)

Sob este aspecto, o planejamento estratégico se volta, ainda segundo Kunsch, para a administração estratégica, termo utilizado por muitos autores para destacar a necessidade de participação de todos os envolvidos na organização na implantação do PE e da tomada de decisão em todos os níveis para agir frente às ameaças do ambiente externo.

Em outras palavras, a administração estratégica, como defende Luiz Gaj (1993), parte para ação. Isto é, ela permite que o planejamento estratégico não termine com um plano, feito por consultores e pela alta direção. Ao contrário, faz com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias. (KUNSCH, 2006, p. 5)

Henri Mintzberg (2004), também ressalta o planejamento na esfera da construção da estratégia. Segundo o autor, é necessário saber o lugar que o planejamento ocupa nas organizações para não se correr o risco de igualá-lo apenas ao ato de administrar. Ele destaca “a

necessidade, portanto, não de se criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa”. (MINTZBERG, 2004, p. 22).

Sob a perspectiva do planejamento como tomada de decisão integrada, Mintzberg (2004) coloca o planejamento como ato de organizar, de fazer um compromisso viável ao redor do qual modos de agir já disponíveis se organizam.

Ainda segundo o autor, o planejamento se faz necessário nas empresas não só pelos motivos, segundo ele abrangentes, de coordenar, integrar e organizar. A perspectiva estratégica é fundamental e a formulação e a implementação não podem caminhar separadas. De acordo com Mintzberg (2004), é preciso que um lado pense antes do outro agir, assim como a capacidade de agir deve ser levada em consideração no momento de formulação da estratégia.

Todo o processo de construção do planejamento e gestão estratégica, desde a análise dos ambientes interno e externo, passando pela definição das diretrizes estratégicas, objetivos, metas e prazos, faz parte do processo de melhoria contínua, princípio-base da Gestão de Qualidade, que trataremos mais adiante.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência. A gestão de pessoas, portanto, se coloca como essencial para que as empresas alcancem objetivos e a excelência.

Segundo Dante Quadros e Rosi Mary Trevisan (2002), as ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento

individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional e é capaz de identificar situações de liderança, melhoria e aprendizagem.

Segundo os autores, potencialmente, a empresa aberta para o diferente, para o novo, tem mais possibilidade de gerar mais resultados. E um ambiente constituído por profissionais de diferentes formações, com diferentes histórias de vida, tem maior chance de fazer uma leitura de mundo muito mais abrangente, apresentar idéias originais, alcançando a inovação. Valorizar e gerir tal diversidade para alcançar resultados deve ser uma preocupação do gestor estratégico que busca a excelência.

A empresa formada por diferentes públicos internos tem um repertório rico de comportamento e conhecimento para atender a diferentes públicos externos. Ademais, é a diversidade que estimula a criatividade. Não basta, contudo, termos uma clientela interna diversificada, se esta atitude não faz parte da estratégia da empresa, se não há um compromisso de todos os setores da empresa, encabeçados pela direção. (QUADROS, TREVISAN, 2002, p. 17)

O capital humano é fundamental para que as mudanças e o aprendizado ocorram nas organizações. Segundo os autores, inicialmente, os gerentes são os principais agentes de transformação, porém, cada membro da empresa, de cada setor, tem a responsabilidade de fazer a diferença. Porém, como o gerente está a frente da tomada de decisões, ele deve dar o exemplo e gerir sua equipe em prol da aprendizagem e melhoria.

As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros. “Aprender não deve ser confundido com colecionar informações, mas implica relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo, de desenvolver novas competências, de inventar e se reinventar” (QUADROS, TREVISAN, 2002, p. 23).

Nesse contexto, segundo Maria Alice Claro e Daniele Nickel (2002), a área de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas é um agente de transformações na organização,

oferecendo sustentação na implantação das mesmas. O investimento em ferramentas de treinamento e desenvolvimento pessoal, reconhecimento e remuneração por habilidade e um sistema de avaliação que traga *feedbacks* construtivos são fundamentais. “O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados”. (CLARO, NICKEL, 2002, p. 42).

O gestor que consegue enxergar o capital humano como parte da estratégia de sua empresa ganha destaque. “O gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas. O facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece: as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho” (LEVEK, MALSCHITZKY, 2002, p. 44).

Segundo Levek e Malschitzky (2002), o líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. Isso faz dele uma figura estratégica que pensa como agente de mudanças e melhorias.

Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações. (QUADROS, TREVISAN, 2002, P. 25)

As organizações que buscam a excelência através de uma gestão estratégica, planejando e gerindo a diversidade de seu público interno, conseguem se aproximar cada vez mais de uma cultura organizacional sólida e uma visão sistêmica por parte de seus colaboradores. Estes conceitos serão tratados de forma mais detalhada neste trabalho ao tratarmos a gestão de qualidade e as ferramentas de comunicação como facilitadoras da disseminação dos processos de melhoria contínua e busca pela excelência.

3 GESTÃO DA QUALIDADE: BUSCA E COMPETITIVIDADE

Falar em excelência, planejamento e busca pela melhoria num ambiente de competitividade nos remete diretamente aos conceitos de Qualidade e Qualidade Total. Percebe-se hoje um intenso movimento das empresas em busca da qualidade. Elas têm de produzir produtos não mais para se diferenciar no mercado, mas como condição de existência. Porém a preocupação com a qualidade dos produtos e com os clientes não é algo recente.

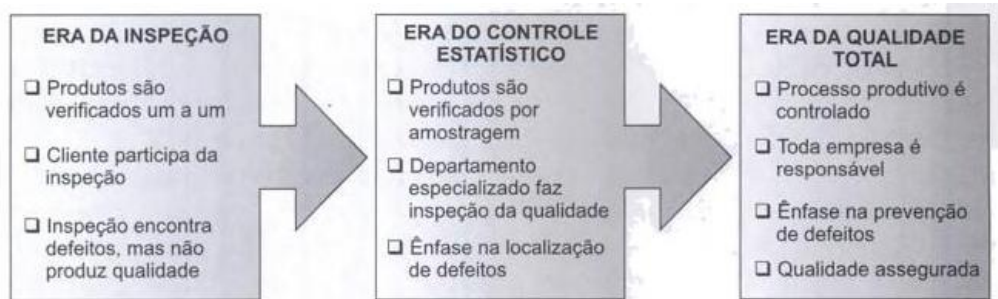
Segundo Otávio Oliveira (2004), por volta de 2150 a.C., o chamado código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época. Os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinado produto que não fosse produzido segundo as especificações perfeitamente. Já os romanos, desenvolveram pesquisas sofisticadas de divisão e mapeamento territorial com padrões de qualidade e ferramentas específicas.

O autor também lembra os avançados procedimentos adotados na França de Luís XIV para a escolha de fornecedores e os critérios para a supervisão no processo de fabricação de embarcações.

De acordo com Oliveira (2004), a evolução da Qualidade passou por três grandes fases: a era da inspiração, era do controle estatístico e era da qualidade total como indica a figura

1.

Figura 1: as Eras da Qualidade



Fonte: OLIVEIRA (2004)

Na inspeção, o produto era verificado pelo produtor e pelo cliente. O foco era a detecção de eventuais defeitos de fabricação, mas ainda não havia metodologia preestabelecida. Esta fase teve seu auge na época da Revolução Industrial.

Na era seguinte, do controle estatístico, com o crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, a inspeção individual ficou inviabilizada e criou-se a técnica da amostragem, obedecendo a cálculos estatísticos para verificar lotes de produção.

Com o passar do tempo, o enfoque da qualidade foi se deslocando do produto para o controle do processo de produção. Era o início da fase da qualidade total, período que estamos vivendo até hoje. A ênfase passa a ser o cliente, a quem a organização quer satisfazer em suas necessidades e expectativas e, a partir de então, toda a empresa, funcionários e setores, passa a ser responsável pela garantia da qualidade. Para isso é necessário que todos os processos sejam pensados e planejados de forma estratégica, numa visão sistêmica chegando ao que chamamos de gestão da qualidade total.

3.1 AFINAL, O QUE É QUALIDADE?

A Qualidade Total, da forma como é tratada pelas empresas atualmente, é um conceito muito amplo e é consenso entre teóricos e administradores que a sua aplicação se deu segundo estágios evolutivos da gestão administrativa. De “controle” da qualidade, exercido por Henri Ford, no início do século passado, para o que conhecemos hoje como “gestão para ou da qualidade total”.

No Ocidente, os conceitos sobre qualidade começaram a ser incorporados no meio empresarial com maior ênfase a partir da década de 1970, quando o Japão emerge como nova potência industrial num período pós-guerra. Surge então, nos países industrializados, uma tendência a entender o modelo japonês de organização.

Segundo Antonio Lázaro Conte e Gislene Regina Durski (2002), o sucesso das empresas japonesas, que produziam com ótima qualidade e preços mais baixos do que os praticados nos demais países, foi creditado à capacidade de implementação de programas de produtividade e qualidade total que focavam no cliente, na redução de desperdícios e organização dos processos.

Programas como Círculos de Controle de Qualidade, Controle Estatístico de Processo, Manutenção Produtiva Total, Melhoria Contínua (Kaizen), Análise dos Efeitos e Tipos de Falhas passaram a ter grande aceitação no mundo ocidental a partir do sucesso percebido com a implantação de técnicas que combinavam o aumento da qualidade e da produtividade. (CONTE, DURSKI, 2002, p. 52)

Os programas culminaram na elaboração e divulgação das Normas ISO 9000, na Europa, em 1987 e, a partir daí o conceito de qualidade ficou descrito, como um “conjunto de

propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas” (CONTE, DURSKI, 2002, p. 53).

Diversos autores conceituaram qualidade. William Edward Deming (apud CONTE, DURSKI, 2002, p.53), diz que a qualidade significa um grau de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado. Ele ainda enfatiza a necessidade de mover o foco do controle de qualidade da inspeção da produção final para a elaboração do projeto e o monitoramento das demais etapas do processo produtivo.

Nessa nova abordagem, o controle de qualidade deixa de ser uma função de responsabilidade específica de gerentes de departamentos de qualidade para ser exercida por todos os empregados em todas as fases do processo produtivo. Daí a origem de sua nova denominação — Controle de Qualidade Total (CQT). (ALVES, 2009, p. 2)

De acordo com Adriana Nigro Cardia (2004), essa teoria evoluiu passando por teóricos e empiristas da moderna administração como Taylor, Ford e Fayol, e pesquisadores como Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa. O modelo de qualidade começou a ser visto como um processo e essa visão do conjunto da organização e sistematização dos processos, segundo a autora, foram responsáveis pela revolução da gestão administrativa do novo século para as questões sobre o controle da qualidade.

Antonio Lázaro Conte e Gislene Regina Durski (2002) ainda mostram que a qualidade é vista por alguns autores sob alguns aspectos. A “qualidade técnica”, como forma de satisfazer exigências e expectativas concretas como tempo, finanças, durabilidade, defeitos; e a “qualidade humana” no que diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, como credibilidade, por exemplo.

Em relação à produtividade, os autores defendem, de forma mais ampla, a otimização dos recursos empregados a fim de maximizar os recursos desejados. “Sob um ponto de vista mais amplo, produtividade não é somente obter o máximo de eficiência fazendo certo as coisas, mas atingir o máximo de eficácia, fazendo as coisas certas” (CONTE, DURSKI, 2002, p. 53).

Por todos estes aspectos e por ser um conceito que está envolvido não só com a produção, mas em todo o processo de viabilização de um produto ou serviço, para responder a questão “o que é qualidade” é necessário ouvir diversas opiniões, segundo Oliveira (2004, p. 26).

[...]dentre elas a do administrador de nível hierárquico mais amplo, estratégico. Ouvir o nível hierárquico intermediário e conseqüentemente o de quem faz, o operário. Mas não podemos esquecer, nessa visão de qualidade, que existem os consumidores, as avaliações de um público que pode ser cliente em potencial ou não.

Assim, Alex Coltro (1996) define a qualidade e a gestão pela qualidade total da seguinte forma:

Qualidade total é uma forma de ação administrativa, que coloca a qualidade dos produtos ou serviços como o principal foco para todas as atividades da empresa. Já a Gestão pela Qualidade Total é a concretização desta ação na gestão de todos os recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa. Esta ação consolida-se através de um agrupamento de idéias e técnicas voltadas para um aumento da competitividade da empresa, principalmente no que diz respeito à melhoria de produtos e processos. (Coltro, 1996, p. 4)

Segundo Ishikawa (apud COLTRO, 1996, p. 4), a gestão da qualidade total pode ser enfocada de duas maneiras distintas: a pequena e a grande qualidade.

A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços consideradas importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos na vida de uma organização. A pequena qualidade, no longo prazo, não passa de consequência da grande qualidade.

Diante de todos estes conceitos, percebemos que a qualidade faz parte de todos os processos da organização e deve ser assim considerada. Segundo Oliveira (2004), nesse ponto a qualidade passa a ser vista como algo mensurável relacionada a um objetivo maior da melhoria contínua. “Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os processos inter-relacionados e interdependentes sejam considerados por todos os níveis da empresa” (OLIVEIRA, 2004, p. 4).

3.2 O MÉTODO PDCA

Como já foi destacado, empresas de sucesso têm, obrigatoriamente, que acompanhar as mudanças no mercado e na sociedade. O monitoramento das tendências do comportamento do cliente e dos seus *stakeholders* é essencial e, para que tudo isso aconteça é importante que o sistema de qualidade seja sempre aperfeiçoado e baseado no aprimoramento contínuo.

Todo gerenciamento de processo busca estabelecer e manter melhorias através de padrões estabelecidos na organização, pois é esta padronização que cria referências. Isso pode ser feito através de um importante conceito da gestão de qualidade total: o método PDCA, que significa planejar, executar, verificar e atuar (em inglês *PLAN, DO, CHECK e ACT*).

O PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewart, na década de 20 e introduzido no Japão após a Guerra. O principal responsável pela divulgação do ciclo foi Deming, a partir de 1950, quando ficou conhecido como ciclo Deming. O PDCA é um método utilizado para agilizar

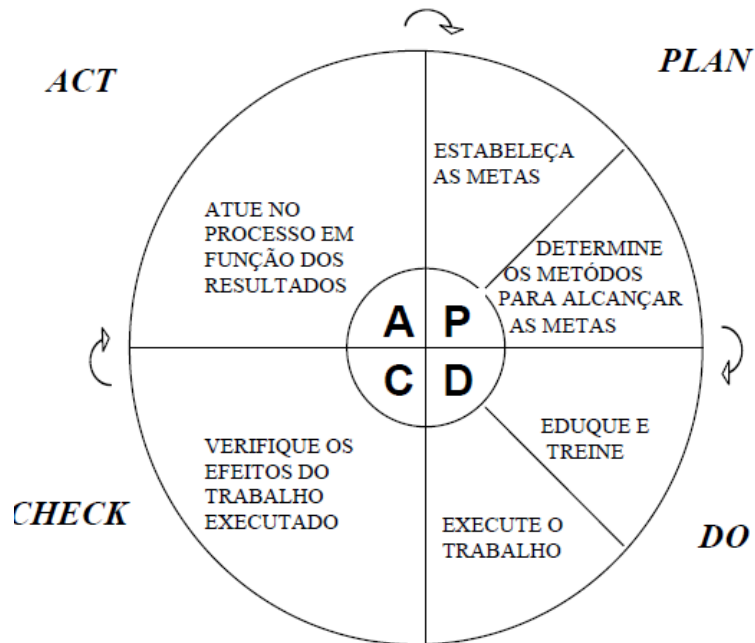
os processos envolvidos com a gestão, podendo ser aplicado em qualquer empresa e em quaisquer departamentos ou setores.

O mecanismo prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados (*PLAN*), ter suas mudanças implementadas e controladas (*DO*), seguida da medição e observação dos efeitos para que se possa realizar uma avaliação dos resultados obtidos (*CHECK/ACT*). O ciclo deve ser contínuo a fim de que possa ser utilizado novamente por cada melhoria implantada, medindo resultados.

Dessa forma, o PDCA é utilizado para estabelecer e manter padrões e também para a busca das suas melhorias de forma contínua. De acordo com Vicente Campos (apud NASCIMENTO, 2007) o passo a passo do ciclo se dá da seguinte forma:

- *Plan* (planejamento): estabelecer missão, valor, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologia) necessárias para atingir os resultados;
- *Do* (execução): realizar, executar as tarefas;
- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, os objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios;
- *Act* (agir): agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

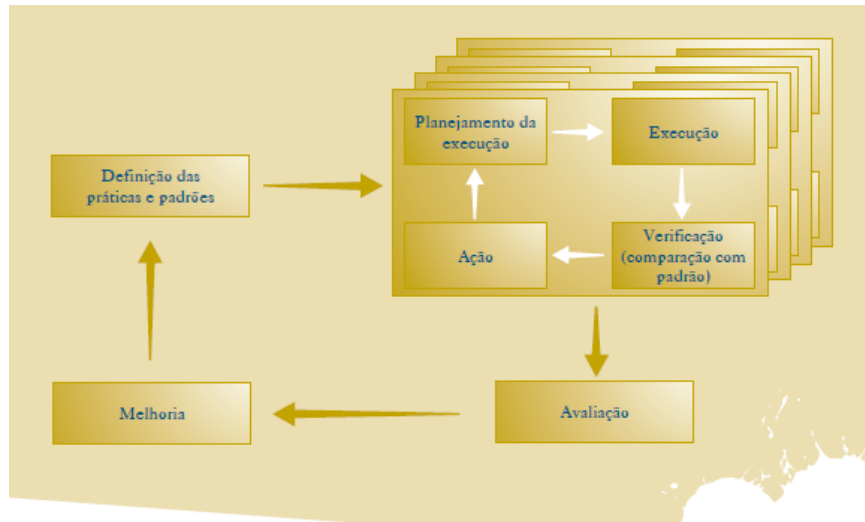
Figura 2: o método PDCA



Fonte: NASCIMENTO (2007)

Após atingir o padrão, o mesmo também deve passar pelo ciclo. A figura abaixo sintetiza a ação dos ciclos nas empresas.

Figura 3: diagrama da gestão



Fonte: FNQ (2009)

Para cada ação, corresponde um novo planejamento e uma nova avaliação, continuamente. A manutenção dos dois ciclos por todos da empresa, em todos os processos, incluindo os dirigentes, garante a manutenção dos processos de melhoria

3.3 MODELO DE AVALIAÇÃO: O PRÊMIO REGIONAL DA QUALIDADE

Independente do modelo ou das normas da qualidade, os principais mestres da qualidade, entre eles William Edward Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas da qualidade nas empresas, e cada um deles criou uma relação de princípios da qualidade total. Esses possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios: Planejamento da Qualidade, Total Satisfação dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Aperfeiçoamento Contínuo,

Gerenciamento de Processos, Disseminação das Informações, Garantia da Qualidade e Desempenho Zero Defeitos.

Tais princípios estão presentes nos chamados modelos de avaliação, que têm por objetivo promover a excelência, incentivar e monitorar a melhoria contínua das empresas. No Brasil, em 1990, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Tal programa visava estimular a competitividade e a produtividade das empresas brasileiras. Do PBQP resultou a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), em outubro de 1991, com a missão de promover qualidade e produtividade em empresas sediadas no Brasil, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Hoje, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma organização não-governamental sem fins lucrativos. Um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Seu objetivo é disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. Este modelo de avaliação e premiação será estudado neste trabalho.

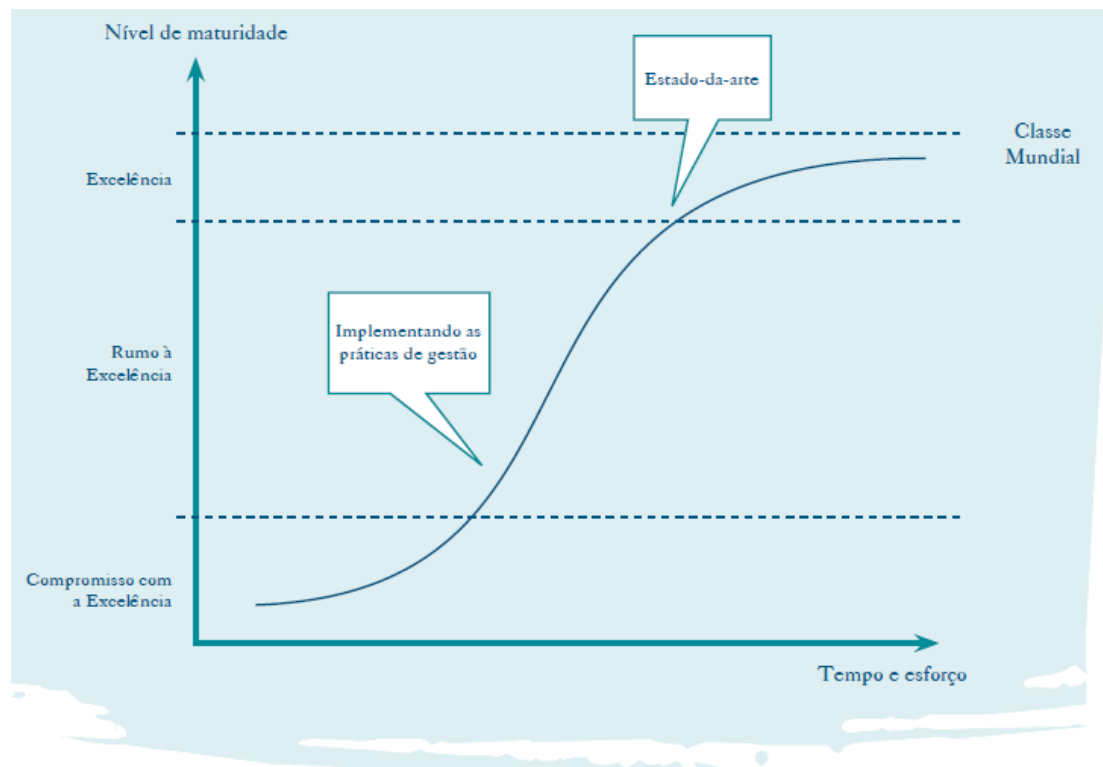
Com a missão de disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne atualmente 54 Programas e Prêmios Regionais e Setoriais que utilizam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva.

Segundo a FNQ (2009), candidatar-se a um dos prêmios da Rede Nacional Rumo à Excelência em Gestão significar colocar a empresa numa análise profunda de sua gestão e processos. O objetivo dos prêmios é estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; conceder reconhecimento público e notório à excelência da

qualidade da gestão para organizações e divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

O caminho das organizações em direção à excelência é considerado pela FNQ como uma maratona de longo prazo. Por isso, a organização criou estágios de avaliação para as empresas, baseados no nível de maturidade em relação a seus processos e conhecimento de seus *stakeholders*. Para cada faixa de premiação, a exigência no cumprimento dos chamados critérios e fundamentos da excelência (baseados nos princípios da qualidade) é maior.

Figura 4: Evolução e estágios de maturidade da gestão



Fonte: FNQ (2009)

As empresas começam a busca a partir do referencial Compromisso com a Qualidade. Ele indica que a empresa submeteu-se a avaliação e tem práticas estruturadas prontas para passarem pelo processo de melhoria. A partir daí, os referenciais Rumo à Excelência e

Excelência baseiam-se na busca pela melhoria contínua, com práticas de gestão amadurecidas e resultados concretos.

3.3.1 O Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) criado pela FNQ não pretende prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, podendo ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é reconhecido como uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno, médio ou grande.

O modelo foi criado baseado na incorporação dos conceitos fundamentais de excelência em gestão às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias. Para tal foram definidos fundamentos e critérios que são princípios adotados por inúmeras organizações de classe mundial como base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência.

Os fundamentos da excelência, de acordo com a FNQ (2009), expressam “conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais” (FNQ, 2009, p. 10). São eles: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Estes fundamentos se desdobram em oito critérios para o alcance da excelência. Tais critérios são requisitos e características diretamente relacionados ao desempenho e à gestão organizacional e se desdobram em características tangíveis, capazes de serem mensuradas. Os oito critérios formam o diagrama que representa o MEG.

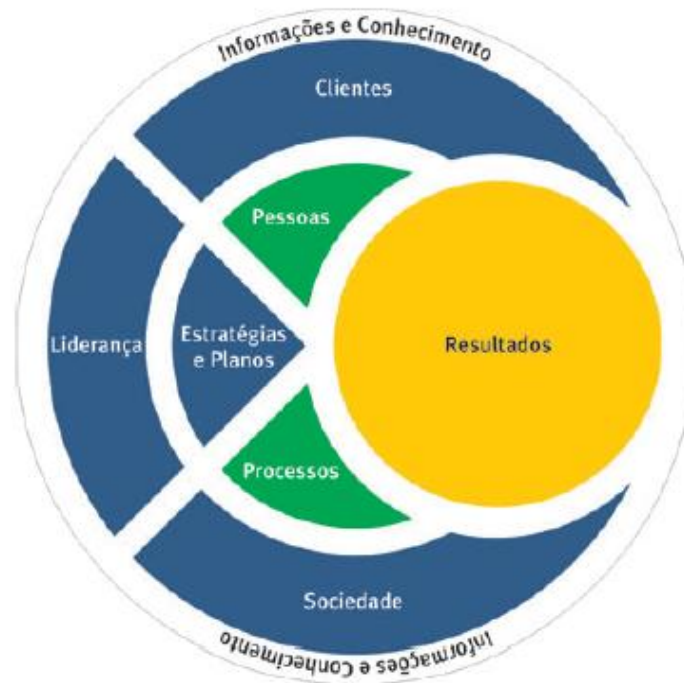
A figura 5 é representativa do Modelo de Excelência da Gestão simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de Informações e Conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Percebe-se a intensa valorização da visão sistêmica e da gestão integrada pela forma que o modelo adquire.

Segundo a FNQ (2009), embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA.

Figura 5: MEG

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



Fonte: (FNQ (2009))

A lógica é a seguinte: a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável junto à **sociedade**³ e às comunidades com as quais interage, indo além das obrigações legais e regulamentares e contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

³ Em destaque estão os critérios representados no diagrama que representa o MEG.

A **liderança**, de posse de todas as informações, impulsiona os fundamentos para todos os setores, criando a cultura da excelência na empresa, além de definir **estratégias e planos** de ação de curto e longo prazos. A esta fase corresponde o P (*Plan*) do ciclo PDCA.

A força de trabalho da empresa, **pessoas**, devem estar motivadas e satisfeitas, além de capacitadas e conscientes da cultura da excelência para garantir a execução adequada dos processos que vão criar valor para os **clientes** e demais *stakeholders*. Conclui-se a etapa de execução (do) do PDCA.

Para efetivar a etapa de controla (*check*), os **resultados** são mensurados e comparados às metas estabelecidas, além de um controle constante dos objetivos da organização para eventuais correções de rumo e das ações implementadas.

Por fim, esses resultados torna-se **informações e conhecimento** e, assim como toda a cultura organizacional criada para manter a visão sistêmica e gestão estratégica, completam o ciclo de ação (*act*) e aprendizado do PDCA.

É importante destacar como o modelo enfatiza as informações e o conhecimento como os únicos elementos que permeiam e permitem a inter-relação de todos os critérios. A comunicação é posta como área extremamente estratégica para o alcance da excelência. “As informações e o conhecimento permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência” (FNQ, 2009, p. 16).

Na figura abaixo, é possível perceber a presença de cada fundamento da excelência nos critérios do MEG. Toda essa organização objetiva a geração de valor para os públicos da empresa.

Figura 6: Fundamentos X Critérios de Excelência



Fonte: FNQ

3.3.2 O Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata

Neste trabalho, vamos utilizar como estudo de caso o Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata (PRQ), que corresponde ao primeiro estágio do caminho para a excelência, o Compromisso com a Excelência, em Minas Gerais. Esta faixa de avaliação é direcionada à empresas que começaram a buscar a padronização e melhoria de seus processos. A análise de sua gestão permite destacar as práticas positivas e facilitar o plano de melhoria de cada processo.

O PRQ é uma das ações do Programa Regional de Qualidade e Produtividade e tem por objetivo incentivar as organizações mineiras a buscarem a excelência na gestão de seus

negócios e premiar aquelas que efetivamente evidenciarem um sistema de gestão que as conduzam a elevados níveis de competitividade e sucesso.

Ao efetivar sua candidatura, a empresa apresenta um caderno de avaliação contendo uma descrição de seu sistema de gestão em relação aos requisitos de cada critério de excelência do MEG. A avaliação acontece em duas etapas, dentro do referencial Compromisso com a Excelência: análise crítica do caderno e visita às instalações.

Na primeira etapa, uma equipe de examinadores treinados e capacitados pelo programa da FNQ avalia o caderno da avaliação submetido pelas organizações individualmente e em grupo, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão. Para cada critério é dada uma pontuação que é apresentada à banca de juízes.

Na segunda etapa, acontece o processo de auditoria. Por se tratar de um modelo que prioriza a melhoria contínua, a busca pelo benchmarking e crescimento, as premiações da FNQ não consideram a visita às instalações como uma auditoria. O objetivo central não é auditar documentos e dados, mas esclarecer pontos que não foram adequadamente descritos no caderno de avaliação. As candidatas têm a oportunidade de fornecer mais informações sobre a gestão e aumentarem sua pontuação de consenso entre os examinadores.

As novas pontuações são apresentadas à banca de juízes que definem as organizações que serão reconhecidas e premiadas por sua gestão. Independente de sua pontuação ou colocação no resultado final, todas as organizações participantes recebem um relatório de avaliação ao final do processo. Este documento reúne, além da pontuação, uma descrição detalhada dos pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada prática de gestão apresentada pela empresa para o cumprimento dos critérios.

Assim, fecha-se o ciclo de melhoria contínua proposto pela premiação. A empresa tem a chance de se auto-avaliar, ter sua gestão avaliada por examinadores, checar e modificar suas estratégias e ações e se submeter novamente ao processo.

4 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

A partir do que já foi visto, percebemos que a busca pela excelência acaba por formar uma cadeia de ações. Ao buscar a excelência, as organizações buscam um modelo de gestão estratégico em que, agindo segundo um planejamento seja possível alcançar a qualidade.

O Modelo de Excelência em Gestão apresentado, o MEG, destaca, como vimos, o critério de Informações e Conhecimento como capaz de permear todos os demais e auxiliar a geração de resultados. A comunicação, portanto, alcança um valor estratégico capaz de consolidar uma cultura organizacional sólida para manter fundamentos como a visão sistêmica e a gestão integrada, essenciais a busca pela excelência.

A necessidade de um planejamento para a área foi se tornando cada vez mais necessário. Além de posicionar as empresas diante da sociedade, as atividades de comunicação interna e da assessoria de comunicação, de forma geral, são fundamentais para a criação de uma cultura organizacional, além de manter o repasse de informações eficiente e garantir os processos de melhoria contínua. Daí a importância da comunicação para a gestão de qualidade total. Ela pode ser encarada como facilitadora na disseminação dos processos.

Vista como estratégia, a comunicação precisa ser incluída no planejamento. Renato Manzano (2010) vê que isso ainda não é praticado por todas as empresas e, enquanto desafio, se torna uma grande oportunidade para a comunicação organizacional. Segundo ele, se a comunicação é necessária para comunicar as estratégias, isso exige uma estratégia em si.

Comunicar a estratégia exige uma estratégia em si, como um desdobramento natural que altera o próprio modo de fazer Comunicação, conceitual e estruturalmente. A estratégia não é apenas um objeto a ser comunicado, mas a própria essência do fazer Comunicação Organizacional, um norte, ou se preferirmos, “o espírito da coisa”. Por isso, não é incomum que áreas de Comunicação se redesenhem e se reorganizem depois de terem “descoberto” a estratégia. (MANZANO, 2010)

Kunsch também aponta a comunicação sob esta perspectiva:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente. (KUNSCH, 2006, p. 7)

É neste contexto de disseminação dos processos de qualidade para o público interno que o MEG inclui a comunicação como sendo tão estratégica. A compreensão da comunicação integrada parte das noções de interdisciplinaridade e interação das áreas afins e é essencial para conseguir criar uma cultura organizacional.

4.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para entender o conceito de comunicação organizacional vamos partir do significado de comunicação. O termo vem do latim *comunicatio*, e o autor Luiz Martino (apud NASCIMENTO, 2009) observa que podemos distinguir três elementos: a raiz *munis* que significa “estar encarregado de”; o prefixo *co* que expressa simultaneidade, reunião – referindo-se a ideia de “atividade realizada conjuntamente”; e a terminação *tio* que reforça a ideia de atividade. Assim, o próprio termo já expressa a comunicação como o produto de um encontro social e diz respeito ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, refere-se à relação entre consciências, interação.

Comunicação é aqui entendida como relação sem, no entanto, nos esquecermos da noção de interação. A observação não é gratuita, pois, como coloca Vera França (2008, p.71) o termo “„interação” substitui e qualifica distintamente a ideia de ação, enfatizando seu aspecto compartilhado. [...] o conceito de interação traz dois elementos, dois pólos: fala de ação conjunta, reciprocamente referenciada”. Assim, comunicação é relação e interação. É estar ativamente em ação e relação como o outro. (NASCIMENTO, 2009, p. 11)

Iara Nascimento (2011) aponta que é possível destacar três perspectivas que tem contribuído significativamente para a constituição do campo de estudo da comunicação: as práticas sociais (profissionais ou não), a reflexão filosófica sobre questões referentes à interação social e as diversas disciplinas acadêmicas de conhecimento social. A comunicação organizacional coloca-se na perspectiva de alinhar diferentes disciplinas e campos acadêmicos por tentar dar conta de práticas sociais relacionadas à realidade organizacional, oferecendo reflexões sobre a interação social. “Portanto, ela pode ser compreendida tanto como uma subárea da comunicação quanto como um conjunto de fenômenos empíricos (práticas de comunicação complexas e variadas) desenvolvidos no âmbito das organizações” (NASCIMENTO, 2011, p. 19).

Neste contexto, ainda segundo Nascimento (2011) a comunicação organizacional tem como objeto de estudo as organizações e a comunicação é vista como constitutiva dos fenômenos e das práticas sociais, tomando as organizações e suas práticas como objeto comunicacional. Para compreender é necessário ter em mente que esta expressão traz em si os termos comunicar e organizar. Comunicar já é por si um processo de organização, que implica escolher repertório, conhecimento, vocabulário e objetivo.

O discurso (a mensagem), segundo Oliveira e Paula (2003, apud NASCIMENTO, 2011), é organizado conforme necessidade (contexto) e esta organização discursiva pode ser espontânea ou calculada.

A comunicação organizacional envolve, portanto, todos os assuntos de interesse da empresa. Atos de comunicação públicos, comunicação externa, ou seja, as ações da comunicação coletiva ou da massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão e comunicação interna. Está circunscrita às áreas de: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, articulação institucional, relações corporativas e lobby, marketing cultural e eventos, publicidade institucional e comercial, editoração e identidade visual.

Vista sob um olhar estratégico, a comunicação pode ser vista como o que envolve o homem, considerado ator social que pode interferir nas organizações, segundo Oliveira e Paula (2010). As estratégias de comunicação dizem respeito a necessidades e oportunidades identificadas pelas organizações no sentido de orientar suas interações com a sociedade.

As autoras citam Sandra Massoni (2007) para reafirmar a idéia de que estratégia não pode ser entendida como ação orientada apenas por um lado, ou seja somente pela organização, mas que deve ter como referência todos os atores envolvidos na relação.

Uma estratégia de comunicação é, para nós, um projeto de compreensão; um princípio de entendimento que busca abordar a comunicação como fenômeno complexo e fluido. Complexo, enquanto apresenta múltiplas dimensões (por exemplo, informativa, ideológica interacional, sociocultural); fluido porque a dimensão comunicativa é uma intermediação e, como tal, convoca um certo movimento, se situa sempre a meio caminho entre o fundo e a forma. (MASSONI, 2007, p. 45 apud OLIVEIRA, PAULA, 2010, p. 5)

Neste contexto, estudos mais recentes distinguem a comunicação como processo estruturante da realidade organizacional. Para isso, segundo MARCHIORI (2010), explora-se a partir dessas reflexões a comunicação como processo, o que significa entender como se dá a comunicação em movimentos contínuos nos ambientes organizacionais, no cotidiano. Para a

autora, a comunicação deve ser compreendida em uma perspectiva constitutiva, que assume uma posição além da troca de informações entre emissores e receptores.

Ao se entender a comunicação organizacional como um processo contínuo, sem começo e sem fim distintos entende-se que o processo, segundo Shockley-Zalabak (2006, p. 16) inclui “padrões de interações que se desenvolvem entre os membros da organização e os externos à organização e como estas interações dão forma à organização”. (MARCHIORI, 2010, p. 8)

O tratamento processual da comunicação a destaca como uma dimensão estratégica. Oliveira e Paula (2003, apud NASCIMENTO, 2011) apontam que se deve perceber a comunicação organizacional em interação com seus sub-campos – jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas – trabalhando os fluxos informacionais e relacionais com o objetivo de construir sentido sobre as ações da organização.

Sob este olhar a comunicação organizacional englobaria políticas de comunicação produzidas a partir de diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, políticas, perspectivas de gestão), sendo responsável pelo planejamento dos processos comunicacionais. E aos sub-campos caberia a efetivação, de forma direcionada dos fluxos por meio da produção e aplicação de ações e instrumentos que permitam e facilitem a interação. Cada sub-campo, dentro de suas especificidades, trabalha para estabelecer relações entre os grupos ligados à organização. (NASCIMENTO, 2011, p. 22)

Nesta perspectiva, percebemos a comunicação como área estratégica na empresa, como um processo integrado aos demais e essencial para a gestão integrada e visão sistêmica, essenciais para a melhoria contínua e busca pela excelência.

4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo da importância da comunicação para a disseminação dos processos e para a busca da excelência, a criação de uma cultura sólida para que todos na organização trabalhem seguindo um mesmo objetivo em prol de resultados é essencial. A comunicação interna tem papel fundamental nessa tarefa que vai auxiliar na manutenção da gestão integrada e visão sistêmica, fundamentos da excelência.

Os estudos sobre cultura organizacional, segundo Nascimento (2011) tiveram um “boom” na década de 1980 e hoje estão ligados a dois fenômenos principais: a globalização dos mercados e as mudanças organizacionais, como apontam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007). Os desafios, a necessidade de mudanças e adaptação de sistemas de gestão a todo o tempo traz a latente a necessidade de responder as seguintes questões: o que mudar, o que preservar e como mudar.

Todos estes esforços de modernização acabam esbarrando em um problema difícil de ser transposto – como mudar a mentalidade dos funcionários, gerências e administradores.

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 2007, p.274/275)

Para Marchiori (1999), a cultura, assim como a comunicação, é ligada à análise de processos e relacionamentos e a linguagem é a principal constituinte. Ao analisarmos o conceito de cultura organizacional, segundo a autora, devemos priorizar duas definições: a cultura em si e

a organização, entendendo comunicação como um processo natural e inerente à construção dessa realidade.

A partir daí, podemos compreender culturas nas organizações como um fenômeno que vem sendo estudado e observado. Para Marchiori (1999) cultura é criação de significados e a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização. A cultura se constrói no dia a dia de uma organização, por meio dos diferentes grupos, sendo fundamental observar sua diversidade nas organizações da contemporaneidade.

A cultura reflete a essência de uma organização, podendo ser interpretada por seus processos, sistemas, comportamentos, os quais são construídos através do tempo. Defino a cultura em uma organização, essencialmente, como um fenômeno interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo a seu redor. Por meio desse processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos. (MARCHIORI, 2008, s.p)

Para Marchiori (1999), a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Toda organização, segundo ela, tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano entendidos, por alguns autores, como cultura organizacional. “Desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros” (MARCHIORI, 1999, p. 2).

Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada. A comunicação é a fase fundamental neste processo, já que “você só forma uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se

relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão" (MARCHIORI, 1999, p. 2).

Se, fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em conseqüência, os da própria organização, Marchiori (1999) defende que o "tratamento" oferecido aos funcionários, deve demonstrar de que forma afetam o processo de formação do conceito da empresa.

Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível. Fica claro, que uma cultura se modifica apenas se os indivíduos desejarem a mudança.

A experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação/comunicação via boletins, malas-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. (MARCHIORI, 1999, p.3)

Chegamos então à importância que a comunicação interna, voltada para todos os funcionários tem para a definição da cultura organizacional e conseqüente, busca pela excelência.

Daí a necessidade de se pensar/estabelecer/compartilhar uma comunicação capaz de alcançar cada público interno (tomado aqui como grupo de funcionários representados por setores/departamentos). Neste sentido, as mensagens veiculadas dentro da organização tornam-se fundamentais, pois é a partir das representações fomentadas por estes discursos que os sujeitos se reconhecem e estabelecem laços de pertencimento. É a partir dessas mensagens que os colaboradores podem se reconhecer enquanto parte integrante da organização, comprometendo-se com os ideais e objetivos da mesma. (NASCIMENTO, 2009, p. 55)

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) define comunicação interna como o sistema de comunicação entre a organização e seu público interno

que tenha a capacidade de disseminar o fluxo de informações que a organização precisa compartilhar e que o funcionário deve saber.

A Abracom ressalta que um dos principais objetivos estratégicos da comunicação interna é a difusão da visão, missão e valores da organização. Além de ampliar e harmonizar o diálogo empresa-funcionário, equalizando interesses, integrando equipes e valorizando o conhecimento e a produção.

Torquato (2002) coloca que a comunicação interna está atrelada à comunicação gerencial, à comunicação administrativa e à comunicação social. Comunicação gerencial, segundo o autor, é a atividade de gerenciar todo o processo do modelo clássico de comunicação, levando em conta as fontes, canais e receptores, além de estar atento às atitudes que tem consigo, com o assunto e com o receptor. Ainda é preciso se atentar aos níveis da comunicação:

nível intra (capacidade do gerente operar internamente a comunicação); nível inter (trata-se da comunicação direta, bilateral, recíproca e privada); nível grupal (quando as comunicações ocorrem de maneira lateral) e nível coletivo (meios clássicos de comunicação para transmitir informações, como jornais, boletins etc). (NASCIMENTO, 2011, p. 41)

Há também de se observar, segundo Nascimento (2011), os fluxos de comunicação que exercem influência sobre a eficácia do processo. Tem-se, assim, o fluxo descendente – as comunicações são formais e ocorrem de cima para baixo; o fluxo ascendente – as comunicações tendem a ser menos formais e ocorrem de baixo para cima; o fluxo lateral – ocorre entre níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma, há sistematização e uniformização de ideias e informações; fluxo diagonal – mensagens trocadas entre diferentes níveis hierárquicos (superior/subordinado, departamentos), menos burocráticas.

Ainda segundo o Torquato (2002), é importante observar o assunto e a linguagem utilizada. Não saber o que informar, ou fazer de maneira imprópria, pode originar ruídos na comunicação. E isso pode prejudicar todo o processo. Por isso, é importante saber o que se fala, para quem se fala e como se fala.

Todo o processo deve estar em acordo com os canais utilizados para transmitir a informação. Torquato lista alguns canais como o e-mail, mais urgente; os boletins noticiosos; as conversas pessoais ou telefônicas; os impressos, os jornais e as revistas, mais lentos e complexos. “Uns permitem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração [...]; outros são seletivos, destinando-se a receptores específicos e privilegiados [...]”. (TORQUATO, 2004, p.42.)

Entre murais, impressos, eletrônicos, linguagem falada, marketing interno ou até mesmo a intranet, é preciso estar atendo às características da mensagem e do público para que o processo aconteça de forma completa evitando ao máximo os ruídos que podem ser, segundo Kunsch (2003 apud NASCIMENTO, 2011), barreiras físicas, psicológicas, fisiológicas ou mesmo administrativas e burocráticas, por credibilidade da fonte ou comunicações informais e incompletas.

A comunicação administrativa se refere aos procedimentos de informação rotineiros da organização como normas, instruções, portarias, memorandos, índices. Já a comunicação social, envolve atos de comunicação, internos e externos, como jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas etc.

Portanto, a comunicação deve ser planejada, a partir do conhecimento do público, da estratégia, dos canais e linguagem adequados. A comunicação interna, por sua vez deve “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. (TORQUATO, 2002, p. 54-55)

Para alcançar estes objetivos é necessário que o público esteja motivado e, com a comunicação bem realizada, imerso em uma cultura organizacional sólida. Por isso, Kunsch (2006) afirma que a comunicação interna deve ser pensada estrategicamente, devendo viabilizar a interação efetiva entre a organização e seus funcionários visando à solidificação da cultura organizacional e da visão sistêmica.

4.3 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Diante do que já foi exposto, fica claro que a comunicação vista como processo estratégico é essencial para a gestão das empresas e, quando bem planejada é fator decisivo na busca pela excelência em gestão.

O critério “Informações e Conhecimento” do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) aqui apresentado tem por objetivo “examinar a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização compartilha, amplia e protege seu conhecimento” (FNQ, 2009, p. 29).

A compreensão de que este é um critério essencial para os demais processos é clara quando observamos que é o único a permear todos os demais no diagrama do MEG. “Os elementos do Modelo estão imersos num ambiente de Informações e Conhecimento, relacionando-se de forma harmônica e integrada voltados para a geração de resultados” (FNQ, 2009, p. 16).

É nesse contexto de disseminação dos processos de Qualidade para o público interno que a comunicação integrada se torna fundamental para a avaliação da gestão das organizações.

E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena. (PALADINI, 2004, p. 170)

Adriana Cardia (2004, p. 7), defende que a “gestão da qualidade total requer profissionais interagindo integralmente para a promoção dos fluxos de comunicação interna e integrados para a gestão de novos processos”. A autora aposta que num ambiente de gestão da qualidade, a comunicação deve ser estabelecida e fortalecida sob o componente grupal, baseada na interação entre as partes na empresa, visando à comunicação integrada, visão sistêmica e cultura organizacional, conceitos já abordados neste trabalho.

A interação entre as partes, semelhante à visão sistêmica do conjunto organizacional, deve ser entendida também sob o aspecto da comunicação, uma vez que é através da troca eficaz de mensagens que o ato da comunicação produzirá efeitos duradouros durante o processo. (Cardia, 2004, p. 12)

Assim, a sistematização das informações para quem busca adotar um sistema de gestão estratégica baseado na qualidade se torna fundamental, como afirma Andrade (2008, p. 11):

A eficiência na distribuição e na sistematização das informações nas organizações que se propõem a adotar um sistema de gestão de qualidade têm papel fundamental para o alcance dos resultados pré-estabelecidos, seja pela comunicação direta ou pela conversão destas informações. Nesse sentido, os funcionários devem ser capazes de entender seu papel na ação orientada para a ampliação dos objetivos de todos, não tomando parte como meros espectadores da gestão, mas como agentes ativos, agindo de modo transformador.

Fica claro que a comunicação adquire um papel fundamental para a gestão de qualidade e para a avaliação de modelos de gestão. Adiante, analisaremos o caso da participação

de uma empresa numa premiação de qualidade a fim de verificar como a comunicação se colocou como diferencial em todo o processo.

5 RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO: A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR

Neste capítulo será feita a análise da participação da Acesso Comunicação Jr., empresa júnior da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) no Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata (PRQ) nos ciclos de 2009 e 2011. Tal análise será baseada em entrevistas com diretores participantes do processo na empresa e também no conteúdo do Relatório de Avaliação, cedido pela equipe de examinadores, após o processo de avaliação.

Antes de qualquer consideração sobre a participação da comunicação como processo ativo nas avaliações de gestão da qualidade, é necessário apresentar o formato de premiação estudado e a empresa que foi escolhida para o estudo do caso.

O Prêmio Regional da Qualidade Zona da Mata (PRQ), como já foi apresentado, faz parte do sistema de Gestão pela Qualidade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e tem por objetivo principal avaliar as empresas que estão iniciando seu caminho em direção à excelência seguindo os critérios do referencial Compromisso com a Excelência, facilitando a melhoria de suas práticas.

É importante ressaltar que este prêmio não se baseia na auditoria de documentações ou padrões pré-estabelecidos. É baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que pode ser aplicado em qualquer empresa que esteja buscando a melhoria de seus processos. O objetivo do PRQ é auxiliar as empresas a identificarem suas práticas de gestão, seus pontos fortes e focos de melhoria, além de divulgar as práticas das empresas reconhecidas em premiadas com vistas ao benchmarking.

Esta análise, portanto, partirá da análise do Modelo e da premiação da Acesso Comunicação Jr. Há 11 anos no mercado, a empresa desenvolveu uma área voltada para a

qualidade e participou de dois ciclos do PRQ: o primeiro, em 2009, e, mais recentemente, do ciclo 2011.

Foram realizadas entrevistas com quatro acadêmicos do curso de Comunicação Social da UFJF que foram parte da diretoria da empresa durante o processo de preparação e avaliação do prêmio. As entrevistas tiveram abordagem qualitativa foram realizadas em fevereiro de 2012, quando os entrevistados já não faziam parte do quadro ativo de membros da empresa, devido a alta rotatividade de uma empresa júnior. O objetivo é analisar o conteúdo, juntamente ao Relatório de Avaliação 2011, fornecido pela equipe de examinadores do prêmio, e avaliar como se deu a participação da empresa no processo e, principalmente, como os processos de comunicação interna auxiliaram a empresa no processo.

O método de análise de conteúdo é destacado por Bardin (1997) como uma ferramenta que vai além da descrição, mas tem como objetivo a inferência, ou seja, a dedução lógica sobre o emissor ou sobre o meio de determinada mensagem. O método aparece como um conjunto de técnicas para a análise das comunicações, segundo a autora, com a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens.

Bardin (1997, p.40) ressalta que é a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores quantitativos ou não”, que deve ser considerada a intenção da análise de conteúdo.

Vale ressaltar que a Acesso, por ser uma empresa júnior, apresenta um contexto bastante específico, uma vez que as mudanças de gestão implicam renovação de quadro de pessoal a cada seis meses e um esforço em repasse eficiente de informações. Tal característica é ainda mais interessante para o nosso estudo, uma vez que a política de comunicação e gestão de informações e conhecimento deve ser eficiente para que a empresa cumpra o objetivo do prêmio de busca pela melhoria contínua.

5.1 ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR: SUA COMUNICAÇÃO MUITO MAIS JOVEM

As empresas juniores, de acordo com a conceito definido pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), são associações civis com fins não-econômicos, que têm como objetivo capacitar estudantes (nível técnico ou superior) na prática profissional, com o auxílio de professores. O capital obtido por uma empresa júnior, através de seus serviços e/ou produtos, deve ser revertido para a própria empresa, melhorando a sua infra-estrutura e capacitando os seus membros. Nas EJs é proibida a remuneração dos integrantes, conforme previsto no Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (CEMEJ). As empresas são constituídas por acadêmicos, que trabalham voluntariamente.

Para conhecer um pouco mais sobre a Acesso Comunicação Jr., objeto desta análise, recorreremos ao histórico apresentado ao PRQ através do relatório de gestão.

Antes de se tornar uma empresa, a Acesso surgiu, em 1997, como uma idéia de estudantes da Facom que sentiam a falta da aplicabilidade dos conhecimentos teóricos aliada ao empreendedorismo. Com o apoio da professora Alice Gonçalves Arcuri, esses alunos se uniram e decidiram criar a EJ, que começou a funcionar nas casas dos membros e, posteriormente, passou a atuar na Produtora de Multimeios da UFJF.

Em dezembro de 2000, com a aquisição do CNPJ, a Acesso foi fundada oficialmente. Após discussões e polêmicas em torno da obtenção de uma sala para a Acesso, um banheiro da Facom foi cedido. Os membros fundadores da Acesso conseguiram o apoio da iniciativa privada e obtiveram, através de parcerias, todo o material necessário para a reforma do banheiro e o funcionamento da EJ.

O antigo banheiro se tornou a primeira sede da empresa, onde ela funcionou até abril de 2009, quando, após um acordo com a direção da faculdade, conseguiu uma sala maior para ser sua sede. Uma cerimônia realizada em março de 2001 marcou o início das atividades da primeira gestão e, desde então, a cada seis meses ocorre uma nova mudança de gestão. A 22ª gestão da empresa assumiu as atividades em dezembro de 2011.

Pela Acesso já passaram mais de 130 membros e a empresa já atuou em mais de 220 projetos na área de assessoria em comunicação. Seu faturamento anual corresponde a cerca de R\$ 8 mil. A sala atual da Acesso ocupa uma área de aproximadamente 30 m² e conta com cinco microcomputadores, utilizados nas atividades da EJ.

Como empresa de consultoria em comunicação, a Acesso oferece projetos em assessoria de imprensa e comunicação, criação gráfica, produção textual para mídias diversas, jornalismo online, planejamento visual, publicidade, layout para websites e cerimonial. Todos os membros são acadêmicos do curso de Comunicação Social da UFJF e participam da gestão da empresa e da criação dos projetos. Cada um é alocado em um dos seis departamentos (Presidência, Administrativo-Financeiro, Marketing e Relações Públicas, Projetos, Qualidade e Recursos Humanos) e em um núcleo produtivo (atendimento, criação, planejamento ou jornalismo).

Os principais clientes da Acesso são pequenos e médios empresários de Juiz de Fora e região, ONGs, profissionais autônomos, unidades da UFJF e órgãos do MEJ, como outras EJs, a Fejemg e a Brasil Júnior. Além disso, ex-membros que já estão atuando no mercado sempre indicam a empresa para possíveis clientes.

Os públicos ligados à empresa são representados pela Faculdade de Comunicação Social, a Universidade Federal de Juiz de Fora, o Núcleo de Empresas Juniores da UFJF (NEJ), a

Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais (Fejemg) e a Federação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior), além de empresas de Juiz de Fora e região.

5.2 BUSCA PELA EXCELÊNCIA

Desde 2001, com a criação do departamento de qualidade na empresa, a Acesso se preocupa em implantar e direcionar ações para a gestão da qualidade. Porém, foi em 2006, com a participação no Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP), que a empresa iniciou sua trajetória de busca pela excelência.

Seguiram-se aperfeiçoamentos na gestão até a criação do PRQ, em 2009, a participação da empresa e seu reconhecimento nos critérios do Compromisso com a Excelência. A partir do Relatório de Avaliação, a empresa promoveu melhorias e participou no ciclo 2011, quando foi reconhecida na faixa bronze da premiação. Confira o histórico da qualidade na empresa na tabela abaixo.

Figura 7: tabela Histórico Busca pela Excelência Acesso

2001	Implantação do Departamento de Qualidade.
	Implantação do Sistema 5S de Qualidade.
2003	Primeiros estudos do BSC e das ferramentas de Planejamento Estratégico.
	Filiação à Fejemg e ao NEJ.
2004	Confederação à Brasil Júnior
	Elaboração das auditorias de manutenção do Sistema 5S.
2005	Implantação do primeiro fluxograma de gerenciamento de projetos da empresa.
	Criação dos primeiros Manuais de Procedimentos Departamentais.
	Participação da auto-avaliação do PMQP, promovida pela Fejemg.
	Padronização dos arquivos e documentos.
	Reformulação do gerenciamento de projetos da empresa.
2006	Reformulação das auditorias 5S internas de Qualidade.
	Aplicação da primeira pesquisa de clima organizacional.
	Participação no PJFQP.
	Reconhecimento "Menção Honrosa" no PJFQP
2007	Implantação do Ciclo de Melhoria Contínua (CMC)
	Implantação do Núcleo de Responsabilidade Social
	Criação do Curso de Excelência no Atendimento ao Cliente
2008	Atualização do fluxograma da empresa
	Formalização e aplicação efetiva do Gerenciamento de Riscos
	Implantação do departamento de Projetos (divisão do departamento de Qualidade)

	Revisão e reformulação do Planejamento Estratégico
	Atualização do Manual de Procedimentos
	Implantação do Núcleo MEJ
	Implantação do procedimento de orientação de projetos
	Implantação do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) para coleta de indicadores
	Reformulação da Pesquisa de Clima, aplicada desde 2002
	Reformulação da pesquisa 360°
	Preenchimento do Diagnóstico de auto-avaliação da FNQ (software online)
	Premiação de melhor case de Projeto Interno no Prêmio Fejemg 2008 por um trabalho de endomarketing.
	Premiação de melhor case na categoria Projeto Interno no EEJ-BA 2008 por um trabalho de gestão de recursos humanos sobre recrutamento e seleção.
2009	Consolidação de parcerias estratégicas.
	Premiação "Melhor Modelo de Gestão" no ENEJ BH 2009 por um case sobre orientação de projetos.
	Participação no PRQ-ZM - reconhecimento
2010	Recebimento do Relatório de Avaliação e melhoria de processos
	Modificação da estrutura produtiva da empresa
2011	Participação no ciclo 2011 PRQ ZM
	Premiação Faixa Bronze PRQ Zona da Mata

Fonte: Relatório PRQ da Acesso

Após a participação, em 2011, a empresa já recebeu o Relatório de Avaliação com as indicações de melhoria das práticas apresentadas. O departamento de qualidade da empresa fica responsável por repassar as sugestões a cada área para que a empresa se prepare para participar de um novo ciclo mantendo a cultura da melhoria contínua.

5.3 PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO REGIONAL DE QUALIDADE

A seguir, será feita a análise da participação da Acesso no PRQ 2009, quando a empresa ficou entre as organizações reconhecidas pelo prêmio. A partir das entrevistas, será possível verificar como se deu o processo de preparação da empresa para a participação no prêmio, a elaboração do caderno de avaliação (também chamado de relatório de gestão) pelas diversas áreas da empresa, os dias de visita e, finalmente a utilização do Relatório de Avaliação para adotar melhorias e participar do ciclo 2011.

Vale ressaltar que o cronograma do prêmio tem o período de quase um ano. O processo de candidatura se inicia em março, as empresas recebem um treinamento em maio e têm até julho para entregarem o relatório de gestão. No segundo semestre, após a avaliação do relatório, acontecem as visitas, em outubro, e o resultado é divulgado em novembro. Todo o processo perpassa duas gestões diferentes da Acesso, com mudança das lideranças diretas, já que a gestão tem ciclo de seis meses. Este foi mais um desafio à participação da empresa.

Em 2009, a Acesso foi convidada pela organização do Prêmio a participar da avaliação. Graças ao apoio da UFJF com as despesas da candidatura, a empresa topou o desafio e começou o processo de preparação para a avaliação. Devido à alta rotatividade dos membros, nenhum consultor tinha tido contato com o PJFQP, última experiência de avaliação da gestão que a empresa havia passado, em 2006.

Os membros recorreram aos documentos, antigos relatórios e arquivos para recuperar certas informações e recomeçar o processo de preparação. A comunicação, sob forma de manter o conhecimento na empresa, já se mostrava presente nesta fase.

Durante a fase de preparação da empresa e redação do relatório de gestão, foram realizadas várias reuniões de apresentação dos conceitos e do MEG para todos os consultores, de todas as áreas. Isto porque todos participaram da elaboração do relatório diretamente, liderados por seus diretores. Ao final do trabalho, o departamento de qualidade ficou responsável pela revisão do documento.

Foram feitas muitas palestras, capacitações e trabalho motivacional para envolver a todos. Encontramos dificuldades de integrar a todos no projeto, mas no final, houve grande envolvimento, pois todos os departamentos escreveram seus relatórios, atuando ativamente no processo. (consultor)

Para contornar a falta de envolvimento de alguns consultores, a liderança da empresa, ciente das metas e do objetivo a ser alcançado, agiu repassando os processos aos consultores e não deixando que a falta de informação atingisse a empresa durante o processo.

Confesso que a Diretoria foi a que se envolveu mais. Eu senti mais a responsabilidade no final da minha gestão como diretora, quando eu tive que escrever parte do relatório, e na minha gestão como presidente, quando houve a auditoria. Mas nós pedimos para que todos lessem no relatório a parte que competia a seu departamento e discutissem em reunião departamental sobre o relatório; depois fizéssimos reuniões onde cada departamento apresentava para o resto da empresa sobre a sua parte. Dessa forma eles estudavam, fixavam ao apresentar e disseminava o conhecimento. (consultora)

Este repasse de informações feito pela diretoria, assim como pelos demais membros, foi mantido durante todo o processo e foi reconhecido, pela avaliação, como ponto forte da organização. A comunicação interna esteve fortemente presente durante todo o processo de preparação e avaliação da empresa. Quando perguntados sobre a importância deste conceito, todos os quatro diretores destacaram sua importância para gestão do conhecimento e para a gestão integrada.

A comunicação interna é responsável por manter principalmente a cultura da gestão do conhecimento. Ao repassar uma informação os outros funcionários vão estar conhecendo mais de outras áreas da empresa [...] Com isso fica mais fácil para o funcionário entender a função dele dentro da organização e perceber a influência de seu trabalho nos objetivos da empresa. (consultor)

Todos na empresa sempre estão preocupados com a comunicação interna (repasso de informações entre os departamentos e entre os núcleos, repasses sobre os projetos, integração dos consultores, preenchimento de relatório, checklist e tabelas etc) por entender que numa empresa que há vários departamentos diferentes[...] Tentando fazer uma comunicação mais integrada, onde “todos sabem de tudo”, os processos são melhores disseminados e os colaboradores adquirem mais conhecimento e visão estratégica. (consultor)

Com certeza, a comunicação interna ajuda a perceber a importância de cada departamento e suas funções para o bom funcionamento na empresa. Na Acesso, frisamos muito que não adianta ter um departamento muito forte e outro fraco contrabalanceando, é importante que todos os departamentos estejam alinhados e funcionando adequadamente para atingirmos a excelência. Através da comunicação interna, principalmente em reuniões de diretoria e geral é que conseguimos em conjunto detectar possíveis problemas e propor soluções eficazes. (consultor)

A importância da comunicação para a organização, de forma geral, também nos remete ao papel estratégico defendido pelos teóricos. Neste depoimento, é possível perceber claramente como a comunicação faz a diferença para que todos os processos da empresa funcionem em harmonia.

Toda empresa possuidora de um planejamento estratégico passa a ser vista como uma célula e cada parte interessada ou integrante são tidas como componentes. Portanto é necessário que cada componente saiba a sua função e as tarefas que lhes foram designadas para que os objetivos sejam alcançados. Dessa forma, a comunicação contribui para a integração, tráfego de informações e a imagem da organização. (consultor)

Durante às visitas à empresa, para verificar as práticas descritas pelo relatório, o fato de a empresa lidar diretamente com a comunicação e tratá-la como estratégia, foi apontado como facilitador para o processo. Apesar da diretoria participar mais ativamente das sabatinas, o próprio prêmio exige que os consultores estejam presentes durante o processo.

Mas durante a auditoria foi nítido como alguns diretores conseguiam explicar processos de outros departamento que não o deles e também como, ao apresentar os processos do próprio departamento, os consultores citavam e faziam relações com os de outro. Foi nesse período mais próximo da auditoria, quando a gente mais estudou o relatório, que ficou nítido, como é tudo muito integrado na empresa e como é importante a comunicação interna para que tudo funcione direito. (consultor)

Finalmente, após todo o processo, o recebimento do Relatório de Avaliação marca o início de um novo ciclo de melhoria, conforme prioriza o PDCA. A empresa utilizou o relatório como base para novas metas e melhorias nos seus processos de gestão.

Quando reformulamos o Planejamento Estratégico em 2010, após o PRQ, percebemos que as metas estratégicas não podiam mais ser somente de um departamento. Elas estão todas interligadas. A partir daí estabelecemos metas integradas, não todas, mas boa parte delas com a liderança de um departamento para que pudesse ser organizado melhor.
(consultor)

Segundo as entrevistas, a princípio a diretoria discutiu os pontos principais e repassaram aos consultores. Um dos planos de ação do departamento de Qualidade, por exemplo, é justamente acompanhar a execução das sugestões de melhoria do relatório. Isso fez com que a empresa fosse novamente premiada em 2011 e continue buscando a melhoria.

Em todas as entrevistas é possível perceber como a comunicação facilitou todo o processo de participação no prêmio, além de permear todos os processos da empresa. Todos os diretores entrevistados, quando perguntados sobre a premiação, destacam a gestão integrada e a comunicação interna como diferenciais. Por ser uma empresa da área e inserida num curso de comunicação, lidar com ela de forma estratégica se torna natural e é um diferencial reconhecido pelos avaliadores no Relatório de Avaliação apresentado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi apresentado, é possível verificar que a comunicação é capaz de se integrar a todos os processos da empresa e, ao conquistar um espaço estratégico, facilita a busca pela melhoria contínua. Ela se torna fundamental, portanto, na corrida pela excelência no ambiente competitivo do mercado atual.

O estudo dos conceitos de excelência e busca pela melhoria em gestão nos levam a uma reação em cadeia. A **excelência**, como forma de empreender esforços para agradar aos *stakeholders* (e atingir resultados), se torna um objetivo das empresas. Para alcançá-la, faz necessário gerir de forma **estratégica** pensando em todos os setores e na força de trabalho agindo em conjunto seguindo um **planejamento**. Tal plano considera ações de curto e longo prazo que sejam capazes de aumentar a **qualidade** do serviço final. Qualidade esta não mais vista como técnica, mas como parte de todos os processos da organização que busca resultados, age sobre os erros e é capaz de fazer o ciclo PDCA girar continuamente.

A partir daí já percebemos a necessidade da ação integrada de cada setor e começamos a entender como a comunicação pode auxiliar neste desafio. Então, ao avaliarmos o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), a hipótese se sustenta. Os elementos do modelo, segundo a FNQ, representam cada processo de uma organização e estão imersos num ambiente de informações e conhecimento, relacionando-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

As informações e o conhecimento são os únicos elementos que permeiam e permitem a inter-relação de todos os critérios. Nesta perspectiva, percebemos a comunicação como área

estratégica, como um processo integrado aos demais e essencial para a gestão integrada e visão sistêmica, fundamentos para a melhoria contínua e busca pela excelência.

Todos os aspectos analisados da comunicação organizacional, com destaque à comunicação interna e cultura organizacional, além dos aspectos verificados na análise da participação da Acesso Comunicação Jr no PRQ, vão de encontro direto aos fundamentos da excelência propostos pela FNQ no que diz respeito ao aprendizado organizacional, criação de uma liderança presente e integrada aos setores, cultura de inovação, visão de futuro por parte dos colaboradores, conhecimento e visão sistêmica. Conseqüentemente, então, a comunicação chega ao encontro das teorias de qualidade e excelência.

A partir da análise da participação da Acesso no PRQ, verificamos que o fato da empresa ser da área e tratar a comunicação como estratégia foi um diferencial na sua participação. Desde a fase de preparação da empresa até a visita e reconhecimento, a comunicação foi destacada como diferencial na motivação e capacitação dos consultores, no intenso repasse da liderança sobre cada etapa, na redação do caderno de avaliação, realizada por todas as áreas, mas principalmente na consciência de que nenhum departamento, segundo os consultores, alcança seus resultados sem a participação de outros.

Todos os diretores entrevistados destacaram a comunicação interna e a gestão integrada em todas as perguntas relacionadas a Acesso e sua participação no prêmio. O relatório de avaliação, feito pelos examinadores, destaca a cultura do conhecimento e do repasse de informações numa empresa em que a rotatividade é alta e a gestão troca a cada seis meses o que “interrompe”, inclusive, o processo de participação no PRQ. Este fator também nos leva a verificar a importância da comunicação como estratégia.

O fato de serem estudantes de comunicação e lidarem com esta realidade de forma natural trouxe resultados na gestão da empresa júnior, que foi reconhecida por um modelo utilizado mundialmente como referência para a excelência.

A criação e manutenção de uma cultura organizacional sólida, refletindo a essência da organização é talvez o principal segredo para manter os demais processos em melhoria contínua. Todos os setores e colaboradores agindo segundo um planejamento e foco únicos são capazes de atingir a objetivos mais complexos.

E aí está o desafio, pois comunicar a estratégia exige uma estratégia em si e pensar uma comunicação capaz de atingir o público interno demanda um planejamento específico.

Por tudo o que foi apresentado a comunicação se mostra capaz de auxiliar a implantação de modelos e práticas, e auxiliar para que o processo de melhoria não seja interrompido. Ela pode ser utilizada de tal forma que aproxime a estratégia das pessoas e vice-versa. Por isso é capaz de permear todos os processos da empresa e é essencial na disseminação dos processos de qualidade.

7 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maracy Jackeline Oliveira de; MORAES, Eduardo Sobreira; RIETOW, Valdines. **O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações iso 9001**. 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/5807353/COMUNICACAO-PARA-A-GESTAO-DA-QUALIDADE>> Acesso em 6 de julho de 2011.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, n. 2, p. 9-16, mai-ago. 2000.
- ALVES, Fernanda Nayara da Silva. A comunicação no processo de gestão pela qualidade total no setor público: um estudo de caso do tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. In: Intercom, 2009, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/expocom/EX14-0869-1.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2012.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão empresarial**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- CARDIA, Adriana Nigro. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende. **Revista Produção**, São Paulo, n. 2, p. 6-17. 2004.
- CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002
- COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, n.2, 1º sem. 1996.
- CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Qualidade. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão empresarial**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002
- EFQM – European Foundation for Quality Management. **Os conceitos fundamentais da excelência**. Bruxelas, 2003
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI** – O minidicionário da língua portuguesa. 4ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 273-292

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência 2009-2010. São Paulo: FNQ, 2009

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações conemporâneas. 2006. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/Unirev_Kunsch.PDF>. Acesso em 5 jul. 2011.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. Liderança. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002

LIMA, Andrei. **Tom Peters e a busca da excelência**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tom-peters-e-a-busca-da-excelencia/22690/>>. Acesso em 13 mar.2012.

MANZANO, Renato A. A gestão estratégica da comunicação organizacional. 2010. Disponível em: <http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=259&ID_COLUNISTA=42>. Acesso em 19 mar. 2012.

MARCHIORI, Marlene. Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. In: Intercom, 2010, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos...** Caxias do Sul. 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista_area_DT3-CO.htm>. Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. Comunicação é cultura. Cultura é Comunicação. **Revista Comunicação empresarial**, São Paulo, n.31, 2º trimestre. 1999. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizational/0067.htm>>. Acesso em 10 mar. 2012.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão empresarial**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora BOOKMAN, 2004.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de Crise: identificar, planejar e prevenir**. 2007. 85f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

_____. **Identidade Organizacional: comunicação e cultura**
Uma perspectiva da Acesso Comunicação. 2009. 91f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Comunicação Empresarial) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

_____. **A comunicação interna e a construção da identidade organizacional** – compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso e Turismo S/A. 2011. 126f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

QUADROS, Dante; TREVISAN Rosi Mary. Comportamento Organizacional. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

Sites consultados:

<http://www.administradores.com.br>

<http://www.brasiljunior.org.br>

<http://www.acessojr.com>

8 ANEXOS

Anexo 1- Entrevistas Acesso Comunicação Jr.

Trabalho de Conclusão de Curso

Título provisório: A comunicação na disseminação dos processos de Qualidade

Discente: Rodrigo Fernandes Pedrotti

E-mail: rodrigo_pedrotti@yahoo.com.br

Telefone: (32)8873-7847 | (24)2243-1260

Universidade Federal de Juiz de Fora

Especialização em Comunicação Empresarial

Orientação: Prof. Ms. Iara Nascimento

Objetivo da pesquisa:

Estudar a comunicação como área estratégica para as empresas e a necessidade de um planejamento integrado às demais áreas. Este estudo se dará a partir da análise da comunicação como critério e processo indispensável à avaliação da excelência em gestão. A partir de referenciais teóricos da área da Qualidade e Relações Públicas, assim como estudos em cultura organizacional, compreender a importância da comunicação para a disseminação dos processos de Qualidade a partir do estudo de caso de premiações da Fundação Nacional da Qualidade.

Objetivo da entrevista:

A entrevista é composta de oito questões na tentativa de compreender/perceber qual a importância da comunicação para os funcionários e como esta articula a construção da cultura organizacional para a disseminação dos processos, especialmente os relacionados a Qualidade (dos serviços, do trabalho e excelência em gestão). Essa percepção se dará a partir do estudo do caso “Prêmio Regional da Qualidade”, do qual a Acesso Comunicação Júnior participou no ciclos 2009 e 2011.

Nome: Jéssica Couri da Rocha

Cargo na empresa durante o período de participação no prêmio (desde a análise do relatório até as auditorias e resultados. Caso tenha mudado de cargo de uma gestão a outra, identificar): Consultora de Marketing e Relações Públicas, Diretora de Marketing e Relações Públicas e Diretora-Presidente

- 1) Qual a importância da Comunicação para a organização?

Falar de Comunicação na/para a Acesso é falar do que é a empresa na sua essência. Como o nosso produto é puramente a Comunicação, além dessa ser nosso objetivo primeiro de existência é também o que nós mais estudamos e praticamos no dia a dia. A comunicação

é muito trabalhada na empresa, tanto internamente como externamente, principalmente pelo departamento de Marketing. Todos na empresa, principalmente a Diretoria, sempre está preocupada com a comunicação interna (repasse de informações entre os departamentos e entre os núcleos, repasses sobre os projetos, integração dos consultores, preenchimento de relatório, checklist e tabelas etc) por entender que numa empresa que há vários departamentos diferentes e onde os colaboradores nem sempre podem se encontrar todo dia (ou fazer reuniões todo dia) é imprescindível que se tenha vários canais de comunicação para que todos estejam cientes de tudo que acontece na empresa. Tentando fazer uma comunicação mais integrada, onde “todos sabem de tudo”, os processos são melhores disseminados e os colaboradores adquirem mais conhecimento e visão estratégica.

Além disso, a comunicação externa também é bem valorizada e a cada gestão tem melhorado muito. A aproximação com a Direção da Faculdade, Reitoria e os alunos geram uma divulgação espontânea da empresa e o conhecimento dos valores da mesma, fazendo com que a aquisição de recursos (financeiros, de infraestrutura e mão de obra) seja mais fácil.

2) O que você entende como comunicação interna, de forma geral?

Para mim são os canais e as ferramentas de comunicação que auxiliam no fluxo de informação dentro de uma empresa. São os canais que divulgam a própria empresa e de suas ações (para alguns endomarketing), repassem informações importantes de departamento para outro ou sobre um projeto ou que promove a integração e motivação dos colaboradores. As que eu conheço como exemplo são: murais, fórum online, email, boletins informativos, campanhas internas, jornais internos, a SAC.

3) Os consultores são informados sobre a missão, visão e valores da empresa?

Sim, e isso se tornou mais frequente depois do PRQ. Desde o trainee são passados a missão, visão e valores e também uma apresentação/mini-curso sobre o que é um P.E. Além dos quadrinhos dentro da empresa e do mapa estratégico.

4) A comunicação interna o ajuda a perceber/compreender como é a empresa? Como isso acontece?

Sim. Tanto que a gente acaba, na brincadeira, criando até estereótipos dos departamentos, do tipo: o pessoal da Quali é super rigoroso, do DAF é mão de vaca, do MKT é criativo etc. Isso é porque a gente sabe o que cada departamento faz, qual a sua principal função na empresa. Isso tudo porque é bem repassado nas reuniões e atas.

5) Os consultores são informados sobre os processos da empresa e contribuem para a melhoria dos mesmos (conhecem o trabalho dos outros departamentos e participam – gestão integrada)?

Creio que sim. Depois do último PE, nas reuniões, sobre tudo na de diretoria, é fácil perceber como um departamento está interligado no outro e como a meta de um depende de planos de outro departamento etc, os consultores percebem isso nessas discussões.

- 6) Durante o processo de participação no prêmio, como se deu a preparação da empresa (apresentação do projeto, participação de todos etc)?

Confesso que a Diretoria foi a que se envolveu mais. Eu senti mais a responsabilidade no final da minha gestão como diretora, quando eu tive que escrever parte do relatório, e na minha gestão como presidente, quando houve a auditoria. Nessa última gestão, nós pedimos para que todos lessem no relatório a parte que competia a seu departamento e discutissem em reunião departamental sobre o relatório; depois fizéssemos reuniões onde cada departamento apresentava para o resto da empresa sobre a sua parte (dessa forma eles estudavam, fixavam ao apresentar e disseminava o conhecimento). Depois dessa etapa nos fizemos várias listas de documentos de cada departamento que deveriam estar em ordem e pedimos para que cada departamento organizasse a sua parte. Depois da reunião tripartíde, que acontece com o pessoal do prêmio, nós ficamos sabendo sobre as lacunas que ficaram no relatório, daí fizemos várias reuniões, uma com cada departamento, repassando isso.

- 7) Durante a auditoria, você percebeu que o fato de a empresa trabalhar a comunicação como estratégia, facilitou a apresentação dos demais processos? Todos os consultores participaram?

Sim, com certeza. Claro que, mais uma vez, isso ficou um pouco restrito à diretoria, mas também por serem na maioria pessoas mais antigas na empresa. Mas durante a auditoria foi nítido como alguns diretores conseguiam explicar processos de outros departamento que não o deles e também como, ao apresentar os processos do próprio departamento, os consultores citavam e faziam relações com os de outro. Foi nesse período mais próximo da auditoria, quando a gente mais estudou o relatório, que ficou nítido, como é tudo muito integrado na empresa e como é importante a comunicação interna para que tudo funcione direito.

- 8) Com o fim do processo, como foi realizada a disseminação dos resultados da avaliação? Surgiram novos projetos? Houve melhoria?

Assim que acabou a auditoria e, graças a todos os esforços, fomos premiados, eu sai da empresa logo em seguida. Portanto, apesar de saber que eles estão trabalhando em cima do relatório – a meta departamental da Quali é trabalhar os critérios de melhoria do relatório -, não posso dizer certamente como isto está ocorrendo.

Nome: Olívia Costa Prates

Cargo na empresa durante o período de participação no prêmio (desde a análise do relatório até as auditorias e resultados. Caso tenha mudado de cargo de uma gestão a outra, identificar): Diretora de Qualidade

- 1) Qual a importância da Comunicação para a organização?

A Comunicação para a empresa não só representa o serviço oferecido ao mercado com a prestação de assessoria de comunicação e desenvolvimento de conteúdo publicitário e

jornalístico, como também assegura a disseminação de informações e relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

2) O que você entende como comunicação interna, de forma geral?

A comunicação interna é um processo indispensável para a gestão de uma organização. Através dela, todos os procedimentos são mantidos de forma padronizada, com a minimização de erros e que o conhecimento da empresa é retido. As ferramentas de comunicação interna também permitem a comunicação do público interno da empresa, o que se configura também, como estratégia de relacionamento.

3) Os consultores são informados sobre a missão, visão e valores da empresa?

Sim. Durante o processo trainee todo o planejamento estratégico é repassado não só aos novos futuros membros, como também a todos os consultores. Também estão disponíveis a missão, visão e valores em mural interno e documentos internos, para consulta de todos.

4) A comunicação interna o ajuda a perceber/compreender como é a empresa? Como isso acontece?

Sim. Com a disseminação de informações sobre os processos de todas as áreas da empresa, permitindo a aquisição de uma visão sistêmica e integrada da empresa.

5) Os consultores são informados sobre os processos da empresa e contribuem para a melhoria dos mesmos (conhecem o trabalho dos outros departamentos e participam – gestão integrada)?

Sim. Em reuniões de diretoria e reuniões gerais, em que decisões são tomadas, os consultores tem a possibilidade de manifestação de opiniões e valores. Também nessas reuniões acontecem os repasses das atividades.

6) Durante o processo de participação no prêmio, como se deu a preparação da empresa (apresentação do projeto, participação de todos etc)?

Foram feitas muitas palestras, capacitações e trabalho motivacional para envolver a todos. Encontramos dificuldades de integrar a todos no projeto, mas no final, houve grande envolvimento, pois todos os departamentos escreveram seus relatórios, atuando ativamente no processo.

7) Durante a auditoria, você percebeu que o fato de a empresa trabalhar a comunicação como estratégia, facilitou a apresentação dos demais processos? Todos os consultores participaram?

Não participei do processo de auditoria.

8) Com o fim do processo, como foi realizada a disseminação dos resultados da avaliação? Surgiram novos projetos? Houve melhoria?

Não estava mais na empresa quando ocorreu.

Nome: Rafael Prado de Farias

Cargo na empresa durante o período de participação no prêmio (desde a análise do relatório até as auditorias e resultados. Caso tenha mudado de cargo de uma gestão a outra, identificar):

20- Gestão – Diretor Administrativo-Financeiro

21 – Gestão – Diretor Vice - Presidente

- 1) Qual a importância da Comunicação para a organização?
A comunicação é importante para o fluxo de informações pertencentes à organização. Por exemplo, toda empresa possuidora de um planejamento estratégico passa a ser vista como uma célula e cada parte interessada ou integrante são tidas como componentes. Portanto é necessário que cada componente saiba a sua função e as tarefas que lhes foram designadas para que os objetivos sejam alcançados. Dessa forma, a comunicação contribui para a integração, tráfego de informações e a imagem da organização.
- 2) O que você entende como comunicação interna, de forma geral?
É um conjunto de processos e ações importantes para o funcionamento da empresa. Estes precisam estar alinhados e de acordo com a realidade da empresa para o bom funcionamento da mesma, pois, vão estar presentes desde a chegada do cliente até a entrega final do projeto ou serviço.
- 3) Os consultores são informados sobre a missão, visão e valores da empresa?
Sim, na Acesso buscamos disseminar a cultura do planejamento estratégico por todos os membros, principalmente as diretrizes do plano. No início da gestão definimos as metas de cada departamento e depois de feito isso elas são apresentadas em reunião geral. Além disso, na última gestão apresentamos um curso de planejamento estratégico a fim de mostrar a importância da ferramenta, e destacar as diretrizes e como cada consultor pode contribuir no dia a dia para que elas sejam cumpridas. Para melhor entendimento e fixação deixamos as metas e diretrizes em uma plataforma virtual o dropbox e em murais fixos na empresa.
- 4) A comunicação interna o ajuda a perceber/compreender como é a empresa? Como isso acontece?
Com certeza, a comunicação interna ajuda a perceber a importância de cada departamento e suas funções para o bom funcionamento na empresa. Na Acesso, frisamos muito que não adianta ter um departamento muito forte e outro fraco contrabalanceando, é importante que todos os departamentos estejam alinhados e funcionando adequadamente para atingirmos a excelência. Através da comunicação interna, principalmente em reuniões de diretoria e geral é que conseguimos em conjunto detectar possíveis problemas e propor soluções eficazes.
- 5) Os consultores são informados sobre os processos da empresa e contribuem para a melhoria dos mesmos (conhecem o trabalho dos outros departamentos e participam – gestão integrada)?
Sim, desde o trainee disseminamos a cultura de que um bom consultor não se limita as atividades do seu departamento, mas deve conhecer a empresa como um todo. Isso é parte integrante do nosso código de ética e conduta que é exibido toda gestão para os membros. A nossa hierarquia é horizontalizada e isso contribui e muito para a integração

da empresa. Os processos e ações são discutidos em reuniões de departamento, diretoria e geral. Além disso, temos um fórum on line para discussões e votações. Essas ferramentas permitem que todos os membros participem e sejam ativos nas tomadas de decisões da Acesso.

- 6) Durante o processo de participação no prêmio, como se deu a preparação da empresa (apresentação do projeto, participação de todos etc)?

Na 19 gestão começamos a escrever os relatórios os atuais diretores ficaram responsáveis por essa tarefa. Tivemos algumas reuniões com a organização do prêmio para explicar como funciona a avaliação e a auditoria. Uma parte muito importante foi a explicação do MEG e como ele é utilizado no prêmio através dos critérios de avaliação. Na gestão seguinte, buscamos mostrar a importância do prêmio e a necessidade da dedicação de todos os membros para atingirmos o nosso objetivo. Fizemos muitas reuniões, primeiro os diretores estudaram os relatórios escritos na gestão passada, depois cada departamento estudou as suas respectivas práticas contidas no documento. Após feito isso, os membros do departamento apresentaram os seus respectivos critérios em reunião para os demais consultores. Dessa forma, toda a empresa passou a conhecer melhor todos os critérios de avaliação. A organização do prêmio estipulou os membros que seriam auditados mas deixou claro que podíamos fazer modificações. Optamos por toda a diretoria participar e mais um membro de cada departamento escolhido por destaque durante a gestão ou maior tempo de permanência na empresa. Embora tenha tido uma seleção não restringimos a permanência de nenhum membro na empresa, todos estavam convidados a acompanhar as auditorias.

- 7) Durante a auditoria, você percebeu que o fato de a empresa trabalhar a comunicação como estratégia, facilitou a apresentação dos demais processos? Todos os consultores participaram?

Como dito na resposta anterior, apenas alguns membros foram selecionados para participar da auditoria, mas todos os demais poderiam estar presentes como ouvintes. A participação da Acesso no prêmio foi muito produtiva pois destacou a importância da gestão integrada para um bom desempenho. Os membros passaram a conhecer mais os demais departamentos e acredito que é um grande aprendizado, durante a nossa participação já conseguimos visualizar problemas e propor soluções, e isso vai ser mais eficaz ainda após o recebimento do relatório final.

- 8) Com o fim do processo, como foi realizada a disseminação dos resultados da avaliação? Surgiram novos projetos? Houve melhoria?
Ainda não tive acesso ao relatório do prêmio.

Nome:Danielle Cristaldi Cardoso Caldas

Cargo na empresa durante o período de participação no prêmio: Participei da Auditoria em 2009 como Consultora do Departamento Administrativo-Financeiro e da composição do relatório em 2011 como Diretora Presidente.

- 1) Qual a importância da Comunicação para a organização?
Imprescindível. Tanto a Comunicação interna, como a externa. Ela permeia vários aspectos que uma empresa precisa ter para ser bem sucedida, alguns deles: promove a transparência para os funcionários e clientes; garante o repasse de informação; divulga a empresa; mantém a gestão do conhecimento e etc.
- 2) O que você entende como comunicação interna, de forma geral?
A comunicação interna é responsável por manter principalmente a cultura da gestão do conhecimento. Ao repassar uma informação os outros funcionários vão estar conhecendo mais de outras áreas da empresa, de projetos novos que a empresa está realizando, de mudanças e etc. Com isso fica mais fácil para o funcionário entender a função dele dentro da organização e perceber a influência de seu trabalho nos objetivos da empresa.
- 3) Os consultores são informados sobre a missão, visão e valores da empresa?
Sim. O primeiro contato é feito durante o treinamento que a Presidência realiza com os futuros membros, quando é repassada as estratégias da empresa e principalmente, o objetivo dela existir. Também fica exposto dentro da empresa em quadros, para que todos os funcionários possam consultar e para que ele possa ter sempre em mente a missão, a visão e os valores.
- 4) A comunicação interna o ajuda a perceber/compreender como é a empresa? Como isso acontece?
Sim. De acordo com os repasses de projetos novos, de mudanças na diretoria, das tomadas de decisões, o membro percebe qual o estilo de trabalho daquela empresa.
- 5) Os consultores são informados sobre os processos da empresa e contribuem para a melhoria dos mesmos (conhecem o trabalho dos outros departamentos e participam – gestão integrada)?
Quando reformulamos o Planejamento Estratégico em 2010 percebemos que as metas estratégicas não podiam mais ser somente de um departamento. Elas estão todas interligadas. A partir daí estabelecemos metas integradas, não todas, mas boa parte delas com a liderança de um departamento para que pudesse ser organizado melhor. Mas antes disso já existiam várias tarefas dentro da empresa que envolviam todos os membros, como a Escala de Limpeza e o repasse de informação pelo fórum interno.
- 6) Durante o processo de participação no prêmio, como se deu a preparação da empresa (apresentação do projeto, participação de todos etc)?
Foram feitas várias reuniões, desde a decisão de participar do prêmio até a composição do caderno e das auditorias. A participação de toda empresa era obrigatória, mas não eram todos os membros que eram engajados. Quando participamos do Prêmio em 2011 já tínhamos algumas coisas em mente e mais noção do que seria a análise da empresa e a auditoria, então a preparação foi mais fácil.
- 7) Durante a auditoria, você percebeu que o fato de a empresa trabalhar a comunicação como estratégia, facilitou a apresentação dos demais processos? Todos os consultores participaram?

Sim. Acredito que conseguiram repassar o que os auditores precisavam\queriam ouvir. A maioria dos consultores participou, alguns não se sentiram a vontade para participar das apresentações, outros não puderam. Mas foram feitas algumas reuniões para preparar os consultores para a auditoria.

- 8) Com o fim do processo, como foi realizada a disseminação dos resultados da avaliação? Surgiram novos projetos? Houve melhoria?

Na auditoria de 2009 que participei como consultora, percebi que os resultados da avaliação ficou mais entre os diretores, e esses ficaram responsáveis em passar para seus consultores. Já em 2011 não estava mais na empresa, não sei como foi feito.