



Título: A Comunicação na perspectiva dos autores da Qualidade Total¹

Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker¹

Resumo:

O presente texto busca evidenciar a concepção de comunicação na perspectiva dos autores considerados ‘gurus’ da Qualidade Total, tomando como referência trechos selecionados de suas principais obras onde a comunicação é identificada como fundamental para a implantação e manutenção do referido Programa. Uma rápida leitura desses trechos reforça a predominância da comunicação assimétrica meramente informacional, calcada no emissor. Tal abordagem autoriza o questionamento sobre o seu caráter ‘participativo’ na medida que sugere ações comunicacionais que reproduzem uma das principais características do Programa, ou seja, ‘top-down’.

Palavras-chaves: Comunicação – Qualidade Total - Organização

Introdução

A comunicação nas obras dos principais autores de Qualidade Total – Deming, Juran, Feingbaum e Crosby pode ser caracterizada como assimétrica seguindo de certa forma o modelo de implantação do programa de cima para baixo, isto é, *top down*. É importante enfatizar essa expressão – top down -, pois acredita-se que algumas das

¹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PUCRS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



dificuldades encontradas pelas organizações para a implantação do Programa de Qualidade Total reside no fato em desconsiderar os chamados ‘receptores’ do referido programa, especialmente os funcionários. A política ou políticas de comunicação (ou a ausência dela, que também é uma opção de política) entendidas aqui como o conjunto de diretrizes, procedimentos e seus programas decorrentes para a implantação e manutenção de um programa de qualidade total apoiam-se nos modelos tradicionais de Comunicação Organizacional, que priorizam a transferência de informação.² É a fala do presidente da organização exortando todos a trabalharem juntos, os manuais e o murais descrevendo o programa de qualidade, geralmente com ilustrações bem produzidas, a distinção do ‘funcionário qualidade’. Contudo, quando se busca avaliar se realmente a comunicação ocorreu, no sentido inclusive de comportamentos manifestos, depara-se com o desconhecimento e não raras vezes com a insatisfação.

- **A Comunicação na perspectiva dos autores da qualidade.**

Nas obras dos principais autores da qualidade, já mencionados, a comunicação é tida como fundamental na implantação e manutenção do Programa de Qualidade podendo ser identificada numa abordagem informacional, quer na perspectiva dos ‘Custos da Qualidade’ (Juran), do ‘Controle Total da Qualidade’ (Feigenbaum), do ‘Zero Defeito’ (Crosby) ou na ‘Teoria do Saber Profundo’ (Deming). A abordagem informacional³ caracteriza-se pela transmissão de informações, sendo geralmente utilizada para ‘repassar’ metas, objetivos e instruções da cúpula diretiva para os demais membros da organização.

Apesar das especificidades que cada uma dessas perspectivas apresenta e apregoa como verdades sobre qualidade, há aspectos comuns, tais como a necessidade de educação e treinamento para a qualidade. Aliada a esses aspectos há a ênfase na participação e no

² Vide Scroferneker, Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM/GT Comunicação Organizacional: Manaus/AM, 02 a 07 de setembro/2001..

³ Daniels, Spiker e Papa (1997) identificam essa abordagem como modelo tradicional de comunicação organizacional. Eisenberg e Goodall (1997), por sua vez, a definem como transferência de informação.

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



comprometimento. Os instrumentos de comunicação sugeridos levam em conta que é preciso informar para gerar conhecimento, visando a obtenção do comprometimento de todos os funcionários, isto é, todos precisam necessariamente estar comprometidos com a qualidade na organização.

Para Juran a alta gerência deve assumir que “ a qualidade tem prioridade máxima” (1990:308). E para que os trabalhadores também priorizem essa qualidade máxima “ é preciso uma comunicação crescente de informações sobre qualidade.”, pois “(...) se a comunicação for incompleta, é fácil para os altos gerentes e para a mão-de-obra tirarem conclusões diferentes dos mesmos fatos básicos”. (idem)

Um dos aspectos a destacar nas colocações de Juran refere-se ao alerta que faz sobre a necessidade da gerência e funcionários ‘falarem’ a mesma linguagem da qualidade, sob pena de inviabilizar a comunicação. Juran sugere a criação de uma publicação, um glossário, com uma lista de termos e suas definições, “que pode ser incrementado por outras formas de comunicação, como esquemas, fotografias e filmes”, visto que o uso da linguagem comum facilita a adesão e o tão esperado comprometimento para qualidade. Contudo, o caráter da comunicação proposta é informacional, isto é, “**fornecer informações, prestar informações, fornecer comunicação**”. [grifo nosso] (1990:109)

Para Crosby o estabelecimento de um programa de qualidade” exige muito mais conhecimento e participação do que a simples listagem de instrumentos disponíveis na banca de trabalho”. (1994: 21) Novamente entram em cena as palavras conhecimento e participação, que vão ser acompanhadas no decorrer do texto por educação e treinamento. Crosby assemelha a qualidade a uma cruzada e afirma “para o cruzado, a lição mais difícil de aprender é a que ensina que se leva algum tempo para alcançar o verdadeiro progresso” (1994 : 137). Talvez essa visão de qualidade explique, em parte, a sua proposição do “Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade” que



é composto por cinco estágios⁴: Incerteza, o Despertar, o Esclarecimento, a Sabedoria e a Certeza e que segundo o autor “funciona ao máximo quando usado para projetar uma visão de companhia que possa ser aceita por todos os interessados.” (1994:52) Logo tal proposição somente poderá ser obtida através da comunicação.

O seu programa de Melhoria de Qualidade apoia-se em quatorze etapas⁵, nas quais os atos comunicacionais estão presentes através da discussão sobre a necessidade de melhoria de qualidade, onde sugere “ (...) filmes, recursos visuais e material diverso a fim de apoiar essa comunicação” (1994:142), de reuniões para formar uma equipe de melhoria de qualidade. A etapa cinco identificada como Conscientização reforça a importância da comunicação afirmando que “o verdadeiro benefício da comunicação é habituar supervisores e empregados a falar sobre qualidade em termos positivos”. (1994:146). Na etapa nove é sugerida a criação de um evento especial “Dia Zero Defeitos” como meio de esclarecimento. “Os supervisores explicarão o programa ao seu pessoal e realizarão algo diferente no local, para que todos percebam tratar-se de um dia de ‘atitude nova’” (1994:148) A comunicação aparece nas etapas seguintes, mas sempre marcada pela sua característica informacional. Também na perspectiva desenvolvida por Crosby os instrumentos de comunicação mencionados ou sugeridos não fogem do padrão tradicional, agregando, contudo, a criação de eventos especiais para a sensibilização, conhecimento e comprometimento dos funcionários da organização.

Deming, semelhantemente a Juran e Crosby, atribui um papel significativo à comunicação. Ao propor transformações da chamada Prática Atual para uma Melhor Prática destaca explicitamente a comunicação:

⁴ Vide Crosby, Philip B., 1994, pp.43-52

⁵ Idem, pp.142-150.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



- “Incentivar a comunicação. Melhorar o ambiente físico , de modo a favorecer o diálogo informal entre as pessoas dos vários departamentos da empresa, qualquer que seja o seu nível ou posição.”(1997: 25)

A comunicação figura como facilitadora de diálogo, admitindo inclusive o ambiente físico como elemento favorável ou desfavorável à comunicação, pois o ambiente organizacional pode (e deve) ser considerado um ente comunicante.⁶

O papel da comunicação é retomado quando afirma que “ todos na organização devem compreender o objetivo do sistema e como direcionar seus esforços em direção a ele.” (1997: 42) Dessa forma, numa relação assimétrica a comunicação se realiza. As questões -quem, o que, porque, onde - estão explicitados nessa citação, ficando em aberto como fazer todos compreenderem. O ato de compreender é complexo, pois implica conhecimento do processo que culminou naquele objetivo. Talvez a citação pudesse ser reescrita, substituindo o verbo compreender por informar, assim “todos na organização devem ser informados do objetivo do sistema...”, denotando desde logo o movimento descendente das decisões e da própria comunicação.

Ao tratar especificamente do sistema do saber profundo no capítulo 4 em sua obra “*The new economics*” (1995) a comunicação volta à cena, quando afirma: “quanto maior a interdependência entre os componentes, maior será a necessidade de comunicação e cooperação entre eles. Por outro lado, maior será a necessidade de um gerenciamento.” (1995 :76)

É interessante destacar a concepção de informação apresentada por Deming. Quando se dedica a explicar a teoria do saber profundo fala de informação ao tratar do item sem valor verdadeiro, onde limita a informação a um fato, diferenciando-o de saber. Afirma: “... a informação, mesmo completa e

⁶ Vide Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. O ambiente como elemento de Comunicação. ECOS REVISTA. Pelotas: Universidade Católica de Pelotas, EDUCAT, v. 5, n.1, 2001, pp.31-40.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



rápida, não é conhecimento. Este tem uma expansão temporal, vem da teoria. Sem teoria , não há como utilizar a informação que nos chega a cada instante. Um dicionário contém informação, não saber”. (1995: 84)

Também na abordagem de Deming há a preocupação com o conhecimento sobre a qualidade, sendo a educação e o treinamento indicados como meios concretos de ‘levar a conhecer’. O autor critica a adoção de cartazes e *slogans* como formas de obter adesão dos funcionários, pois segundo ele “cartazes e exortações geram frustrações e ressentimentos “E acrescenta: “ O único significado comunicável de qualquer palavra, especificação, instrução, proclamação ou norma não é o que o redator da mesma tinha em mente, e sim o resultado da aplicação.” (1995: 53) Essa posição em realidade é uma crítica contundente às ações comunicacionais propostas por Crosby e Feigenbaum.

Dentre os autores de qualidade estudados Feigenbaum (1994) se destaca pela ênfase atribuída à comunicação e à preocupação em direcioná-las a segmentos de públicos específicos⁷.

Acredita-se que tal fato se deva à sua crença de que “ o elemento fundamental para a obtenção da qualidade é (...) o comprometimento de todos.” (1994: 75) E o conhecimento, sob a perspectiva de entendimento, é considerada como um elemento vital para esse comprometimento, assim como a educação e o treinamento para a qualidade, que se constituem em alternativas para a melhoria da comunicação. Todos esses elementos pressupõe comunicação planejada.

“O interesse na qualidade deve ser genuíno e manifestado por ações, reuniões periódicas para discutir problemas de qualidade, aderência à política da qualidade da empresa e o interesse equilibrado em benefício da qualidade do produto” afirma Feigenbaum (1994: 82)

Novamente a comunicação é destacada. As ações se constituem nas

⁷ Para maior detalhamento consultar a obra de Feigenbaum (1994, vol. II) nos itens sobre: *Comunicação do comprometimento com a qualidade* (p.100), *Comunicando o comprometimento com a qualidade a fornecedores* (p.109) , *Comunicando o comprometimento com a qualidade a consumidores* (p.113), *Comunicando o controle de qualidade com precisão* (p.115)

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



manifestações concretas, demonstrações que evidenciam na prática, o que realmente a organização pretende alcançar. Enfatiza o papel do supervisor que é tido como uma das figuras-chave em qualquer campanha de conscientização da qualidade, pois é a ele que o funcionário recorre na busca de informações. “Portanto, numa campanha de conscientização para a qualidade o supervisor representa o porta-voz da empresa.” (1994: 83)

Sugere como meios para a conscientização dos empregados:

1. *comunicados concisos em papel da firma.*
2. *Cartazes em papel da firma.*
3. *Cartazes na área de trabalho (Eles poderão ser de natureza geral para mostrar “Porque fazer melhor” e “ Como fazer melhor”).*
4. *Slogans sobre qualidade.*
5. *Prêmios maiores para sugestões para o aperfeiçoamento da qualidade.*

Esses meios visam a obter inicialmente o conhecimento, mas fundamentalmente a adesão, o compromisso com a qualidade, que é colocada no texto como uma forma de participação⁸ e envolvimento dos funcionários em todo o processo pró-qualidade. Logo inúmeros esforços ‘comunicativos’ devem ser desenvolvidos para que tal objetivo seja alcançado. Feigenbaum chama atenção para “Comunicação do Comprometimento com a Qualidade”, afirmando “a comunicação clara dos benefícios bastante reais obtidos pelo novo e forte programa de qualidade representa um fator básico para a obtenção de um comprometimento genuíno do indivíduo com a qualidade em toda empresa.” (1994: 100)

A importância da comunicação é retomada no item que se refere à *Sequência para a obtenção de comprometimento com o Programa de Controle da Qualidade Total*”, identificada como “sequência de vendas”, a qual inclui quatro etapas gerais⁹. Cabe destacar a quarta etapa que sugere :

⁸ Vide os Princípios de participação desenvolvidos por Feigenbaum, 1994, vol.II, p.87-88.

⁹ Idem, pp. 103-104.

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



“Comunicação dos objetivos na qualidade e de informações sobre as atividades do controle de qualidade a todo o pessoal da empresa; encorajamento para um máximo grau de participação do pessoal no programa; estabelecimento de educação e trabalho de treinamento para a qualidade”. (1994: 104)

Essa quarta etapa representa a síntese do autor sobre o papel da comunicação para a qualidade. Essa perspectiva encontra respaldo nas palavras de Rego (1986) quando afirma que a meta final da comunicação organizacional é a geração do consentimento, comprometimento na fala de Feingenbaum.

A preocupação com o comprometimento é tão intensa na obra desse autor, que apresenta além da seqüência já mencionada, as *Etapas envolvidas para a obtenção de Comprometimento generalizado com o Controle da Qualidade*¹⁰. Dentre essas etapas cabe destacar a que se refere à Comunicação e Participação. A reprodução do texto se faz necessária, considerando as informações nele contidas.

“ O recurso mais precioso de qualquer planta é uma mão-de-obra conscientizada. É essencial, portanto, o comprometimento verdadeiro com a qualidade, o desenvolvimento de um sentimento real de responsabilidade com a qualidade entre todos os membros da organização da empresa.

O crescimento dessa atitude é encorajado pela comunicação dos objetivos na qualidade a todo o pessoal da planta. As mídias que poderão ser utilizadas são: jornal da planta; documentos especiais de publicidade referentes ao controle de qualidade; reuniões com os funcionários para a revisão das características da qualidade nos produtos da planta; cartazes sobre qualidade afixados nos murais; e comunicações antes das reuniões de funcionários por meio de panfletos, discussões ou filmes sobre qualidade. O meio mais efetivo dos objetivos na qualidade e de atividades de seu controle é a relação direta, cara a cara, entre supervisor e funcionários, para a transmissão das informações. Esse canal de comunicação se inicia, obviamente, com a alta gerência.

O encorajamento em reuniões para informação dos funcionários com discussão ‘vaivém’ entre supervisores e funcionário, quanto à identificação e solução de problemas na qualidade, é também fundamental”. (Feingenbaum, 1994: 108)

¹⁰ idem, pp.104-106.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



As sugestões de mídias sinalizam a utilização de instrumentos identificados como tradicionais, como o jornal, o mural, cartazes e mesmo as reuniões, embora o autor admita como relevante a relação direta - interpessoal. Ao afirmar que essa relação tem como objetivo a transmissão de informações percebe-se a predominância do modelo de características informacionais.

Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) se constituem em um importante instrumento de comunicação pró-qualidade mencionado por Feingenbaum e é uma das formas mais difundidas de participação do funcionário na empresa. Dentre os seus objetivos, além da busca de soluções de problemas, está a melhoria da comunicação entre gerentes e funcionários. Para Rego (1986, p. 82) os CCQ “se inserem na tentativa de repartir o processo decisório, oferecendo-se aos patamares inferiores a possibilidade de influir nas decisões fundamentais para o crescimento organizacional”. Simões (1995) classifica os círculos de qualidade como instrumentos mistos, pois permitem a troca de informações através de um mesmo canal. E acrescenta: “são técnicas de canais de dupla via, perfeitos para realizarem a comunicação no seu sentido de processo e resultados e, funcionando como mecanismo de distribuição de poder.” (Simões, 1995 : 162-163) Cabe uma questão: até que ponto os CCQ realmente buscam efetivar a comunicação no sentido da troca, do compartilhar, não se tornando apenas em mais um instrumento utilizado para a cooptação dos funcionários, que ao sentirem-se valorizados ao lhes ser concedidos um ‘espaço livre de fala’, assumem o tão desejado compromisso com a qualidade? Acredita-se que qualquer espaço de diálogo identificado ou não como CCQ onde a comunicação realmente possa ocorrer precisa sempre ser valorizado e estimulado. Concorda-se com Chanlat e Bédart (1993 : 128) quando afirmam “que é através da fala (...) e de suas vicissitudes que se constrói a existência



peçoal.” Essa é uma questão que mereceria o desenvolvimento de um outro trabalho.

Cabe ainda uma vez ressaltar que todas as ações comunicacionais sugeridas visam à busca e à consolidação do comprometimento dos funcionários com a qualidade. Essa preocupação é uma constante no capítulo nove de sua obra identificada como Obtenção do Comprometimento com a Qualidade Total. Ao final do referido capítulo Feigenbaum (1994 :114) afirma: “ Um fator importante na obtenção e na manutenção do comprometimento com a qualidade é a clareza nos processos de comunicação empregados na qualidade.” Chama, outrossim, a atenção para a importância do uso adequado e claro da terminologia da qualidade para os diferentes segmentos de públicos com os quais a organização interage.

- **Considerações finais:**

Apesar das diferenças percebidas em relação aos procedimentos comunicacionais sugeridos por esses autores, há entre eles a convicção de que o êxito da qualidade somente será obtido havendo comprometimento com a qualidade. Esse comprometimento possivelmente ocorrerá através da comunicação. Trata-se em última instância da “transmissão da cultura da qualidade”. Para Freitas (1999:98) “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação dos indivíduos e dos grupos”, valendo-se da comunicação. Cabe destacar que admite-se que a cultura organizacional pode ser entendida como um fenômeno de comunicação.

Mas é interessante flagrar a contradição que emerge das posições desses autores, pois apesar da importância atribuída à comunicação, não é, mencionada a necessidade ou mesmo a atuação de um profissional de comunicação para viabilizá-la, isto é, para gerenciar a comunicação para a qualidade. Engenheiros, supervisores, alta gerência, funcionários, empregados ou trabalhadores, fornecedores, consumidores ou clientes são relacionados e co-responsabilizados pela qualidade, omitindo-se o papel do profissional



de comunicação. Desconhecimento ou intencionalidade: eis uma questão importante a ser destacada.

Talvez a concepção assimétrica de comunicação desses autores e das organizações de uma maneira geral, bem como a forma de implantação do modelo de Gestão da Qualidade, de cima para baixo, em parte justifiquem essa ‘omissão’. Banaliza-se a comunicação, subestimando-a enquanto processo, esquecendo-se que planejada adequadamente pode se constituir em uma importante ferramenta estratégica, viabilizando programas e ações organizacionais, minimizando conflitos e aproximando pessoas. Portanto, a comunicação proposta pelos autores da qualidade é fragmentada e pontual, embora concebida no âmbito global da qualidade na organização.

Obras consultadas:

CHANLAT, Alain e BÉDARD, René. Palavras: a ferramenta do executivo. In: **O indivíduo na organização: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v.1.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v.1.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. Trad. Áurea Weissenberg) 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

_____,. **Qualidade é investimento**. (Trad. Áurea Weissenberg) 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

DEMING, W. Edward. **Qualidade: A Revolução na Administração.** Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

_____. **The new economics for industry, government, education.** Second Edition. Cambridge, MA: Massachuse Institute of Technology/ Center for Advanced Engineering Study, 1995.

_____. **A nova economia para indústria, o governo e a educação.** Trad. Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint.** Second edition, New York, USA: St Martin's Press, 1997.

FEINGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: gestão de sistemas.** Trad. Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 1.

_____. **Controle da qualidade total: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade (tecnologia da engenharia da qualidade).** Trad. Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 2.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** (Trad. João Ferreira Bezerra de Souza). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

JURAN, J.M., GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia de Qualidade.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991, vol. 1

JURAN, J.M.. **Juran na Liderança pela Qualidade um guia para executivos.** Tradução João Mário Csillag, 2.ed. São Paulo, 1993.

_____. **A history of managing for quality: the evolution, trends, and future directions of managing for quality.** Milwaukee, Wisconsin: ASQC, 1995.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- SANTOS, Francisco Araújo. **Qualidade nas organizações:** uma reflexão histórico-cultural. PPGA/UFRGS, 1994 (mimeo).
- SCHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a qualidade e produtividade.** Tradução de Maria Clara Forbes Kneese, 6ª reimpressão, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas:** função política. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.