



A comunicação organizacional na cultura da gestão da qualidade: o PGQP no período de outubro de 1992 à março de 2007¹

Carla Schneider², Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS

Resumo

Assumindo o olhar de um gestor de comunicação numa organização, este artigo objetiva observar e documentar a comunicação organizacional realizada pelo Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP) nos seus 14 anos e cinco meses de atuação (outubro de 1992 à março de 2007). Para tanto, utiliza-se de três visões: a) O PGQP enquanto organização de fluxo e transformação; b) A cultura da gestão da qualidade enquanto processo de mudança organizacional; c) As possibilidades de interação e intervenção através da comunicação organizacional no contexto PGQP e gestão da qualidade, neste início do século XXI.

Palavras-chaves

Comunicação Organizacional; Gestão Qualidade, PGQP

Introdução

A partir da década de 70 constata-se uma alteração no modelo de desenvolvimento capitalista, no qual, para sobreviver no mercado global, as organizações precisam priorizar as questões financeiras, isto é, o lucro realizado mediante ações produtivas e comerciais, resultando assim em novos tipos de conflitos, isolacionismos, questões de poder e oportunidades (BRONZO e GARCIA, 2000). Gilles Lipovetsky³ afirma que vive-se a necessidade de ser competitivo, em contexto global, através da flexibilidade, reatividade e adaptabilidade impostas pela sociedade hipermoderna⁴. “O triunfo do mercado por meio da globalização mostra bem que hoje estamos na hipermodernidade. (...) É preciso modernizar

¹ Trabalho apresentado ao GT História das Relações Públicas, V Congresso Nacional de História da Mídia.

² Carla Schneider atualmente é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM (bolsita da CAPES) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, e professora-tutora de ensino a distância pelo Programa FGV Online da Fundação Getúlio Vargas. Possui o título de especialista em gerenciamento de projetos pela Fundação Getúlio Vargas – Porto Alegre, além de ser certificada como PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute). carlabr@gmail.com

³ Referência anotada durante a palestra do filósofo francês Gilles Lipovetsky intitulada “Sociedade Hipermoderna” e realizada pelo PPGCOM da PUCRS em 08/12/2006.

⁴ Sociedade hipermoderna, segundo Gilles Lipovetsky, “é a modernidade que passou para uma velocidade superior em que tudo hoje parece ser levado ao excesso: são os hipermercados, o hiperterrorismo, as hiperpotências, o hipertexto, hiperclasses, enfim, o hipercapitalismo.” Trecho de entrevista concedida por Gilles Lipovetsky a César Fraga e disponível no documento <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/ciberidades/lipovetsky.pdf>>. Acesso em: 12/03/2007

o mercado, as empresas, racionalizá-las e rentabilizá-las"⁵. Consta-se então, que no cerne do atual contexto global ocorrem interações fomentadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, com especial destaque para a Internet que assume o papel de coluna vertebral da Sociedade da Informação (DELARBRE, 2006).

Tendo este cenário posto, ao estudar as “organizações” nota-se que estas compõem um campo multicultural e, portanto, pode-se fazer diversas leituras sobre elas. Inclusive, não há um consenso entre os autores quanto aos múltiplos conceitos dos termos “instituição” e “organização” (KUNSCH, 2003). Quando o assunto é “comunicação organizacional”, verifica-se a necessidade de que ela seja realizada num formato integrado e estratégico, através da comunicação, significação e intencionalidade.⁶

Neste sentido, optou-se por estudar o Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP) por acreditar que este contempla elementos relevantes ao estudo da comunicação organizacional quando se propõe a “atuar e contribuir na difusão das práticas da gestão da qualidade em todo o país.”⁷

Assumindo o olhar de um gestor de comunicação numa organização, representado pelo profissional de relações públicas, este artigo objetiva observar e documentar a comunicação organizacional realizada pelo PGQP. Para tanto, utiliza-se de três visões: a) O PGQP enquanto organização de fluxo e transformação (MORGAN, 2000); b) A cultura da gestão da qualidade enquanto processo de mudança organizacional; c) As possibilidades de interação e intervenção através da comunicação organizacional no contexto PGQP e gestão da qualidade, neste início do século XXI.

PGQP: histórico

O PGQP surgiu em 1992 através do decreto n. 34.511 sendo o sétimo programa estadual criado dentro da proposta do Programa Brasileiro da Qualidade para a Produtividade (PBQP). Essa iniciativa foi estabelecida no início da década de 90 como uma alternativa do governo brasileiro, através do convênio de cooperação técnica entre Brasil e

⁵ Para a referência dessa citação consulte a nota 4.

⁶ Anotação referente a declaração feita pela Profa. Dra. Cleusa M. A. Scroferneker durante aula da disciplina Comunicação Organizacional (2006-2 – PPGCOM, PUCRS) vinculada aos pensamentos dos autores Margarida Kunsch e Francisco Torquato do Rego.

⁷ Este é um dos objetivos declarados pelo PGQP, no seu portal corporativo, em:

Japão, para aprimorar a competitividade brasileira na economia mundial, após as sucessivas crises vivenciadas na década de 80 (RIBEIRO, 1998). Seis anos depois, em 1998, o PGQP se tornou uma entidade comunitária, ou então, uma sociedade civil organizada, também conhecida como Associação Qualidade RS/PGQP, sendo integrada por representantes de toda a sociedade: empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, governo, entidades, etc. Constituiu-se, assim, o que Manuel Castells (2003) chama de “organizações neogovernamentais”, isto é, ONGs inovadoras, dinâmicas e representativas de agregação e interesses sociais, embora em muitos casos sendo direta ou indiretamente subsidiadas por governos.⁸

Em sua gestão atual (2007), o PGQP conta com o conselho superior, diretor e fiscal e o “Comitê Q” - este composto pelas comissões técnicas (formadas conforme as demandas dos projetos); 38 comissões setoriais (grupos de organizações com atividades econômicas afins tendo como entidades promotoras as federações, os sindicatos e as associações de classes); e, 40 comissões regionais (grupo de organizações de determinada região tendo entre suas entidades promotoras as associações comerciais e industriais).⁹ Com mais de um milhão e cem mil pessoas envolvidas e contando com a adesão de mais de sete mil e setecentas organizações¹⁰ o PGQP “acabou se tornando o Programa Estadual de maior destaque no País” (HARTMANN, 2005, p.278). Além do impacto dos números apresentados pelo PGQP, sua forte atuação também se constata pela alta capacidade de mobilização, a saber¹¹:

a) a sensibilização de agentes do RS que integram a estrutura econômica, política e social;

b) o uso de estratégias como os comitês setoriais e regionais, bem como a necessidade do termo de adesão que tem como objetivos específicos: identificar as

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/07.

⁸ Dentre os patrocinadores 2007 do PGQP estão: Copesul, Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, Gerdau, Hospital Moinhos de Ventos, Laboratório Weinmann, Refap, Senai, Sesc, Unimed e Vonpar. Para verificar estes dados consulte o documento divulgado pelo portal corporativo do PGQP, em:

<<http://www.portalqualidade.com.br/repositorio/BibArq001351.doc>>. Acesso em: 12/03/2007.

⁹ Verifique a referência destes dados na nota 8.

¹⁰ Verifique a referência destes dados na nota 8.

¹¹ Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/historico.asp>. Acesso em: 12/03/2007.



organizações interessadas no tema; e, estabelecer compromissos para a evolução e o desenvolvimento da qualidade no RS;

c) realização de atividades como os *Workshops* Regionais; Reuniões da Qualidade¹²; Prêmio Qualidade RS¹³; Congresso Internacional da Qualidade para a Produtividade¹⁴; as Comissões Técnicas do “Sistema de Avaliação” e das “Micro e Pequenas Empresas” (parceria com o Sebrae); Fórum Permanente de Gestão Pública (uma parceria PGQP, Sebrae e Fecomércio/RS).¹⁵ Para complementar, o PGQP incentiva a gestão da qualidade nas organizações através da criação dos selos “Qualidade RS” como “certificado de acreditação para produtos e serviços gaúchos”¹⁶ e do “Parceiro Qualidade RS” para as organizações associadas ao PGQP que obtêm mais de 100 pontos no Sistema de Avaliação.¹⁷

PGQP pela visão sistêmica do fluxo e da transformação

Este artigo procura aproximar o PGQP da noção de “organização” por entender que ele vai além da idéia de parceiros associados, reunidos em prol de um assunto em comum, neste caso a gestão da qualidade para a produtividade. O PGQP é visto aqui como um grande sistema organizacional, formatado como um espaço com paradoxos e complexidades, (a começar pelo fato de contemplar a necessidade do “cooperar para competir”). Sendo assim, atua como um acoplamento estrutural de seus sistemas, isto é: os conselhos diretor, executivo e fiscal, e as comissões técnicas, setoriais e regionais. Acoplamento estrutural é um conceito dos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela que foi apropriado por Niklas Luhmann, para explicitar uma forma de interdependência regular entre sistemas (neste caso os conselhos e as comissões, recém

¹² As Reuniões da Qualidade são semestrais e visam a atualização e motivação das organizações ao promover espaços para a apresentação de casos de sucesso. Desde o início do PGQP já foram realizadas cerca de trinta reuniões. Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

¹³ O Prêmio Qualidade RS é anual. Em 2006, teve mais de cinco mil participantes, 135 organizações candidatas e 92 organizações reconhecidas. Verifique a referência destes dados na nota 11.

¹⁴ O Congresso Internacional da Qualidade para a Produtividade é anual. Na sua sétima edição, em 2006, contou com mais de 1.500 participantes. Verifique a referência destes dados na nota 11.

¹⁵ Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/2007

¹⁶ Verifique a referência destes dados na nota 15.

¹⁷ Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/parceiro_qualidade/parceiro.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

citadas) e as relações ambientais (FEDOZZI, 1997). Ainda dentro da linha de pensamento de Luhmann, este acoplamento possibilita um tipo de perturbação, ou irritação, que ocorre como uma questão interna de cada sistema (comissões) e subsistemas (organizações pertencentes as comissões) através de suas próprias comparações, diferenciações de suas estruturas internas (FEDOZZI, 1997). Entende-se isso como se o PGQP, no seu objetivo de auxiliar a difundir as práticas da gestão da qualidade, gerasse, através do seu sistema acoplador, um mecanismo perturbador que gera o fluxo e transformação interna de cada organização, ou ainda de cada subsistema acoplado em sua estrutura. O objetivo dessa perturbação, então, estaria no ato de fomentar situações para a reflexão e ação sobre “como se tem feito” para o “como poderia-se fazer”.

Valendo-se do enfoque sistêmico, Antonio Maximiano (2006, p.319), define que “uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes.” Desta maneira, pode-se perceber o PGQP como uma organização composta por três níveis de sistemas: a) social – ao fomentar e disseminar os conceitos da cultura da qualidade, através de atividades como reuniões, congressos, fóruns e cursos; b) tecnológico – ao atuar como referência para conhecimentos de gestão da qualidade através das comissões técnicas, setoriais e regionais; c) técnico – ao atuar através da auditoria proporcionada pelo Sistema de Avaliação¹⁸, promovendo o selo Parcelo Qualidade RS e o Prêmio Qualidade RS.

Gareth Morgan (2000) apresenta a metáfora do “fluxo e transformação” para facilitar o entendimento sobre as organizações que vivenciam, como o PGQP, a arte de mudar seus próprios contextos. Estes tipos de organizações evidenciam: a) mudança em determinados procedimentos para criar grandes efeitos através do uso do planejamento e administração estratégica e conseqüente reação, reformulação, adaptação; b) visão sistêmica como possibilidade para a redução da complexidade e, portanto, a sobrevivência através da transformação/melhoria contínua; c) ação de auto-organização e auto-referência (*autopoiesis*) como ponto de partida para a adequação dos novos procedimentos necessários a sua natureza organizacional-operacional; o gerenciamento dos paradoxos (o foco na

¹⁸ O Sistema de Avaliação do PGQP considera oito critérios da qualidade: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Estes dados estão presentes na Pílula da Qualidade “Os Oito Critérios da Qualidade”, em: <http://www.portalqualidade.com/programas/PGQP/ensino_online/pilula3_cont.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

produção local para a reconhecimento no mercado global, o uso de padrões internacionais para capacitar a produção local, o cooperar para competir) e; d) constante movimento (fluxo) através da inovação associada a reflexão e ação.

Em termos de Teorias das Organizações, o PGQP demonstra atuar dentro de uma “Ecologia Organizacional”, que, segundo BRONZO e GARCIA (2000, p.71) pontua:

“(…) a importância de um novo tipo de relações interorganizacionais para garantir o bom desempenho das empresas nos ambientes complexos atuais (...) a importância da colaboração entre as organizações na tentativa de modelar o ambiente ou de melhor controlar certas condições de turbulência: chega a observar, então, o problema da coordenação das atividades econômicas como um processo que pode envolver simultaneamente tanto a competição quanto a cooperação entre os agentes econômicos.”

Vale destacar que a Ecologia Organizacional trabalha com elementos da Teoria da Contigência¹⁹ e da Teoria da Ecologia Populacional²⁰. Eric Trist (apud MORGAN, 2000) também constata na Ecologia Organizacional um conceito que sugere uma forma nova e criativa de pensar e agir em relação ao cenário atual. Neste sentido vincula o mercado global, como fator de sobrevivência de muitas organizações, ao meio ambiente natural, necessário para os seres vivos.

A cultura organizacional da gestão da qualidade como processo de mudança

Segundo Maximiano (2006) o histórico da gestão da qualidade envolve três estágios, a saber:

- a) era da inspeção: desde antes da Revolução Industrial observa-se este tipo de controle envolvendo a observação direta com conseqüente separação do produto ou serviço bom do defeituoso. Essa prática ainda verifica-se em supermercados, feiras, enfim, nas circunstâncias em que o consumidor tem contato direto com o produto ou serviço.

¹⁹ A Teoria da Contigência foi desenvolvida a partir dos estudos de Burns e Stalker, Joan Woodward e do Grupo de Aston e “propõe que cada tipo de organização (orgânica ou mecânica) deve se adaptar ao seu tipo de ambiente (turbulento ou estável), procurando dessa forma a sobrevivência e eficiência” (MOTTA 2003, p. 44).

²⁰ A Teoria da Ecologia Populacional baseia-se nas noções de seleção natural de Darwin, na qual o ambiente tem preponderância maior na seleção das organizações (espécies) que terão maiores condições de sobrevivência (MOTTA, 2003).

- b) era do controle estatístico: com a evolução dos métodos de produção necessitou-se fazer o controle por amostragem. Primeiras iniciativas neste sentido foram documentadas a partir de 1924 com a “carta de controle” desenvolvida e aplicada por Walter A. Shewhart, dos Laboratórios Bell. Observou-se um amplo uso dessa técnica e uma evolução da gestão da qualidade a partir Segunda Guerra Mundial.
- c) era da qualidade total: em 1961, Armand V. Feigenbaum criou o conceito TQC – *Total Quality Control* no qual o foco no cliente era o ponto de partida e a qualidade passa a ser uma preocupação de todas as pessoas envolvidas, em todos os níveis, desde a gestão a produção de uma organização. Maximiano (2006) também afirma que esta era da qualidade total atingiu maturidade ao conseguir aplicar procedimentos de auditorias em seus próprios processos de qualidade.

De outra forma, considerando um panorama histórico geral e simplista sobre a qualidade, verifica-se que até o final da década de 50 a qualidade era vista predominantemente como inspeção com ênfase na identificação de problemas, resultando assim no conceito “Controle de Qualidade”. Após esta década, a qualidade evoluiu para o conceito de Garantia da Qualidade evidenciando a prevenção dos problemas já se considerando um gerenciamento estratégico de qualidade. Mais recentemente, a gestão da qualidade nas empresas está cada vez mais ligada à rentabilidade do ponto de vista de venda e custos; como ferramenta de competitividade, produtividade; como parte integrante do processo de planejamento estratégico; como processo que exige o compromisso de todos os colaboradores da organização, independente do seu nível hierárquico. Segundo Wood Jr. e Urdan (2002) o cenário atual da gestão da qualidade total, a nível mundial, revela um esgotamento com conseqüente transformação deste modelo. Para estes autores, tal constatação tem como ponto de apoio o declínio no número de inscrições do Prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos tendo como causa primária problemas na aplicação dos procedimentos sugeridos.

No Brasil, ao observar-se somente os dados divulgados pelo PGQP fica-se com a impressão de que não se chegou a tal estágio de declínio. Conforme dados da cronologia do

PGQP²¹ percebe-se um aumento progressivo de adesões; acréscimo do número de organizações candidatando-se ao Sistema de Avaliação e ao Prêmio Qualidade RS. Há indicativo, inclusive, da maturidade que se tem tratado a gestão da qualidade no Brasil através da criação, em 1999, do Fórum Nacional dos Programas (estaduais e setoriais) de Qualidade, Produtividade e Competividade (Fórum QPC).²² Entretanto, estudos realizados por Edson Pacheco Palladini nos períodos de 1989 a 1993 e final de 1994 a 1997 revelaram que alguns programas de gestão da qualidade estavam falhando.²³ Dentre os pontos destacados está o fato de alguns destes programas terem nascido em cursos gerais, não adaptados a sua realidade organizacional; a pouca participação da alta administração; o programa não conseguir criar e divulgar conceitos adequados sobre qualidade; a falta de ouvir os clientes; etc. (PALLADINI, 2000).

Neste contexto, ainda vale destacar o fato de que não é toda a mudança de comportamento que resulta numa mudança cultural (FREITAS, 1991) e, para ocorrer uma adesão à gestão da qualidade é necessária que ocorra uma mudança cultural em todos os níveis da organização. Conforme salienta Maria Ester de Freitas (1991, p. 115) “mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.”

Qualidade é um termo que gerou diversas interpretações, conforme seus autores. Para Maximiano (2006), por exemplo, qualidade envolve necessariamente as seguintes idéias: excelência, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso. Já para Palladini (2000, p. 41) “qualidade é um conceito dinâmico” varia do ponto de vista de quem a observa, bem como do contexto e das circunstâncias que se está vivenciando. Entretanto, em linhas gerais, tais definições sobre qualidade podem ser classificadas em duas categorias: a) instrumental, com uma visão estratégica micro, específica, pontual, pragmática; b) filosófica, com uma estratégia macro, holística, considerando todos os

²¹ . Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

²² O Fórum QPC conta com a adesão de programas de qualidade dos seguintes estados: Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, Tocantins. Seu site é <http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/servicos/forum_programas/index.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

²³ O resultado do período pesquisado entre 1989 e 1993 está no livro PALLADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994. 214 p.

elementos envolvidos, resultando numa filosofia de trabalho. SHIGUNOV e CAMPOS (2004, p. 40), afirmam que:

“Na área empresarial, a qualidade foi inicialmente concebida como um conceito, essencialmente tecnicista (...) zero defeitos, fim do retrabalho e satisfação do cliente. Entretanto, a qualidade entra em uma nova fase de sua evolução, qual seja, de valorizar e dar ênfase a princípios, supostamente humanísticos, tais como: qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, satisfação e bem-estar dos funcionários, conforme pode-se observar nas edições do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).”

Wood Jr. e Urdan (2002) propõem estudar o tema qualidade decompondo em dois níveis: a) de forma mais ampla, referindo a competitividade nacional; b) de forma mais específica, intra-organizacional, como ponto de partida para a mudança da organização do trabalho e dos modelos de gestão. O quadro, a seguir, apresenta uma sugestão de entendimento da abrangência da gestão da qualidade, na ótica de Wood Jr. e Urdan (2002) aplicada às diretrizes²⁴ do PGQP, observando-se que este atua nas duas abrangências citadas.

Diretriz	Definição do PGQP	Nível de Abrangência	Atuação
Missão:	Promover a competitividade do Estado (RS) e a qualidade de vida das pessoas, através da busca de excelência em gestão.	Intra-organizacional	Mudança da cultura organizacional
		Nacional	Competitividade
Visão:	Ser referência mundial na promoção da competitividade da sua região.	Intra-organizacional	Mudança da cultura organizacional
		Nacional	Competitividade
Meta Principal:	Ser o melhor Estado (RS) do País em Competitividade e Qualidade de Vida, segundo indicadores da WEF e do IDH, até o ano de 2010.	Intra-organizacional	Mudança da cultura organizacional
		Nacional	Competitividade
Negócio	A melhoria da gestão da	Intra-organizacional	Mudança da cultura organizacional

²⁴ Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em:
<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/oque.asp> Acesso em: 12/03/2007.

	qualidade para o alcance da competitividade.	Nacional	Competitividade
--	--	----------	-----------------

Quadro 1: Sugestão de relacionamento entre os níveis de estudo da qualidade, propostos por Wood Jr. e Urdan (2002), com as diretrizes do PGQP.

Outra atuação marcante do PGQP é na gestão pública, como consultoria do governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e a prefeitura da capital gaúcha, Porto Alegre. Nos anos de 2005 e 2006, sob a gestão do governo estadual de Germano Rigotto, o PGQP “garantiu cerca de 700 milhões de reais por meio de redução de gastos e aumento de arrecadação” (BRUM, 2007). Entretanto, como trata-se de mudança cultural, através de novos comportamentos associados a gestão da qualidade, tal parceria não atingiu todas as metas estipuladas. Um dos consultores deste trabalho, Vicente Falconi, justificou este não atingimento das metas pela falta de vontade do governo citado para implementar o projeto em sua totalidade (BRUM, 2007). Outras situação revelante, a ser destacada, ocorreu em fevereiro de 2007 na ocasião em que o presidente do PGQP, Jorge Gerdau Johannpeter, esteve pessoalmente apresentando a proposta para a renovação dessa consultoria, para a então nova governadora, Yeda Crusius. Como a gestão da qualidade envolve a necessidade de mudança cultura organizacional e, portanto, atua com os diversos elementos que compõe a cultura organizacional, é interessante observar, por exemplo, o impacto que a imagem de Jorge Gerdau Johannpeter (empresário internacionalmente conhecido, com liderança e sucesso inquestionáveis na área administrativa) adere²⁵. Acredita-se que Jorge Gerdau Johannpeter seja um elemento-chave na cultura organizacional do PGQP conseguindo associar coerência entre a imagem (o que se percebe através do discurso do PGQP) e a substância (o que o PGQP realiza a partir do seu discurso).²⁶

Como já foi dito, o modelo de gestão da qualidade implica em mudanças culturais significativas, transformação de mentalidades, adequação aos comportamentos, rotinas e procedimentos esperados. O desafio é de bom tamanho e, portanto, requer uma política de comunicação, um elenco de ações e estratégias planejadas e integradas, com foco no seu

²⁵ Esta constação evidencia-se primeiramente pela fotografia, em grandes dimensões, na reportagem (BRUM, 2007) que destacou o encontro entre Jorge Gerdau Johannpeter e Yeda Crusius, bem como pela chamada da reportagem trazendo seu nome: “Gerdau propõe renovação de consultoria”.

²⁶ Desde 2001 o PGQP é certificado na ISO 9002 do INMETRO. Essa certificação credita a inovação por ele difundida uma vez que o PGQP é o primeiro programa de qualidade com esta certificação, bem como a idéia de que as práticas sugeridas são aplicadas no seu âmbito organizacional. Dados presentes no portal corporativo do PGQP, em: <http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

público (SCROFERNEKER, 2001), nos valores organizacionais e na forma de relacionamento das pessoas (MARCHIORI, 2004). Em se tratando de valores organizacionais, Maria Ester de Freitas (1991) acredita que há características em comum, frequentemente encontradas nas culturas organizacionais, como: a) importância do consumidor; b) padrão de desempenho excelente; c) qualidade e inovação; d) importância da motivação dos empregados, etc. Percebe-se então, em linhas gerais, grande proximidade aos tópicos trabalhados pela gestão da qualidade.

Considerando o desafio da mudança cultural através da gestão da qualidade é chegada a hora de verificar que comunicação o PGQP utiliza para tal demanda.

A comunicação organizacional observada no PGQP

Joal Teiteibaum, presidente do conselho diretor do PGQP, acredita que a essência do sucesso da gestão pela qualidade está nos processos que tem o perfil ‘todos ganham’ (...) e que qualidade não depende do tamanho da organização.²⁷ É com essa visão de que o todo se constitui e se fortalece mediante a união e cooperação das partes que o PGQP está inserido numa ampla rede de ações conjugadas. Num exemplo prático, o PGQP divulga que seu domínio de acesso na Internet é <http://www.portalqualidade.com>. Ao digitar esse domínio, o internauta é direcionado automaticamente para <http://www.brasilcompetitivo.com> que é o portal corporativo Brasil Competitivo, uma iniciativa conjunta da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gera Ação e Fórum Nacional dos Programas de Qualidade Produtividade e Competitividade (Fórum QPC), e Gestpública. O PGQP foi um dos programas convidados para atuar na concepção deste portal corporativo do Brasil Competitivo, em 2002. Este portal contém, nas palavras do Diretor-Presidente do MBC, José Fernando Mattos, a missão de ser uma “ferramenta de gestão interna para dinamizar seus processos, além de disseminar conceitos, motivar as pessoas e capacitá-las.”²⁸ Ainda neste “portal” encontra-se o *link* para visitar o PortalQualidade.com²⁹ e, dentre a lista dos

²⁷ Dado presente em entrevista realizada por Joal Teitelbaum e registrado no documento:

<<http://www.portalqualidade.com.br/repositorio/BibArq001351.doc>>. Acesso em: 12/03/2007.

²⁸ Referência encontrada em <<http://www.brasilcompetitivo.com/editorial/editorial.asp>>. Acesso em: 12/03/2007.

²⁹ O PortalQualidade.com é considerado o maior portal sobre qualidade na América Latina. Foi idealizado pelo PGQP em 2001 sendo considerado um ferramenta inédita de comunicação e integração. Em 2003 a média de acessos era de 90 mil

parceiros estaduais, o *link* o Qualidade RS³⁰, o portal corporativo do PGQP. Enquanto tecnologia de portal corporativo o portal Qualidade RS não apresenta inovações. Traz os recursos geralmente encontrados neste tipo de ferramenta, como informações institucionais, seção com repositório de documentos com livre acesso, seção com acesso restrito aos sócios, notícias recentes sobre políticas, eventos, cursos, enfim, todas as iniciativas vinculadas a área da qualidade. Verifica-se aqui uma intenção (embora não possa ser comprovada agora, requerendo uma pesquisa mais aprofundada) de atuar com a comunicação organizacional integrada, defendida por Margarida Kunsch (2003) com a ação sinérgia das quatro modalidades de comunicação, isto é: interna; administrativa; mercadológica e institucional.

Entretanto, há um outro tipo de comunicação que ocorre neste portal corporativo e que destaca-se pela inovação e criatividade na apresentação dos conceitos da gestão da qualidade. Trata-se das “Pílulas da Qualidade”³¹ aqui entendidas como um dispositivo comunicacional que se utiliza do caráter lúdico presente na linguagem do desenho animado 2D para apresentar conteúdos estratégicos que visam a melhoria dos processos de produção e gestão. No período observado, (outubro de 2001 a dezembro de 2006) encontra-se doze “Pílulas da Qualidade”. Tais “pílulas” têm um padrão em comum: histórias com média de duração em torno de cinco minutos, nas quais um interlocutor conversa com o protagonista, conhecido como João Sabido. Este personagem assume identidades diferentes em cada “pílula” e geralmente inicia a história vivenciando um momento de crise, enfrentando problemas vinculados à área de gestão e/ou produção. O interlocutor, por sua vez, dialoga com o protagonista sugerindo ações estratégicas que são aceitas, e realizadas pelo João Sabido. O resultado é a solução do problema, com posterior aparição do interlocutor que

acessos mensais ao passo que em 2006 este número aumentou para 140 mil acessos mensais. A referência destes dados pode ser consultada em:

<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/o_pgqp/cronologia.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

³⁰ Qualidade RS é o portal corporativo originado pelo PGQP, que tem como missão ‘Promover a competitividade do Estado e a qualidade de vida das pessoas, através da busca da Excelência em Gestão’. Endereço na Internet: <<http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/>>. Acesso em: 12/03/2007.

³¹ Os temas apresentados nas “Pílulas da Qualidade” são: Giro do PDCA, Gerenciamento da Qualidade Total, Os Oito Critérios da Qualidade, Planejamento Estratégico, 5S, ISO 9000, Os passos para a adesão ao PGQP, Medição de Desempenho – Indicadores, Benchmarking, Sistema de Gestão Integrada, 5S nas Escolas, e, Inovação ao Alcance de Todos. <http://www.portalqualidade.com/programas/PGQP/ensino_online/lista_pilulas.asp>. Acesso em: 12/03/2007.

conversa com a audiência, apresentando um breve desfecho no qual comenta sobre o que foi aprendido pelo protagonista e convida a todos para seguir o exemplo.

Numa primeira leitura evidencia-se um caráter de comunicação instrumental sendo operado através destas “pílulas”. Demonstra-se o personagem numa situação difícil, com problemas de gestão. Esta seria a opção “como se faz” para dar errado. Num segundo momento, o protagonista recebe instruções de “como fazer”, as realiza, e obtém bons resultados.

Mais do que a criatividade em elaborar histórias com roteiros que possibilitam o fácil entendimento (instrumental) de noções da gestão da qualidade, este formato de comunicação deixa um espaço aberto para o debate. Sendo estas “pílulas” o objeto de pesquisa da autora, ainda requerem mais informações quanto o provável uso e interações feitas a partir delas. Questiona-se se seriam ainda usadas como vinhetas de introdução a um curso sobre o assunto apresentado, conforme era o objetivo inicial quando se concebeu essa iniciativa em 2001 ou se elas já resultam em outras formas de interação e relacionamento com os públicos.

Considerações Finais

Acredita-se que a comunicação organizacional do PGQP poderia ainda evoluir, seguindo a tendência atual da internet que tem cada vez mais atuado na perspectiva da comunicação colaborativa. Até então, o portal corporativo do PGQP, e sua rede de interações com os demais portais vinculados ao assunto, tem cumprido sua missão de ser o emissor, e por vezes mediador, de informações na área da qualidade. Mas, ainda atua com o foco de interação “um para todos”. Seria relevante pensar em outras possibilidades de comunicação compartilhada, com os sócios tendo um espaço para maior interação no processo de adoção de novas práticas de gestão e até apresentando novos métodos de gestão da qualidade, como os casos de sucesso desenvolvidos para as suas realidades. É sabido que este tipo de interação já ocorre nas Reuniões da Qualidade, promovidas pelo PGQP, mas se este tipo de interação pudesse estar presente também numa mídia digital e global como a Internet, suspeita-se que poderia haver um aumento no incentivo e participação na formulação de novas maneiras de gerir. Seria então, a idéia de trabalhar um pouco mais a assimilação efetiva da cultura da qualidade para a partir disso, não somente executar as



normas e procedimentos estabelecidos mas também elaborar novos métodos que resultem nos mesmos resultados defendidos pela qualidade em prol da produtividade e competitividade.

Referências Bibliográficas

- BRONZO, Marcelo; GARCIA, Fernando C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. Suzana B. Rodrigues e Miguel P. Cunha (org.) São Paulo: Iglu. 2000. pp. 65-89.
- BRUM, Marciele. Gerdau propõe renovação de consultoria. **Zero Hora**, Porto Alegre, 16 fev. 2007. Política, p.14.
- CASTELLS, Manuel . **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 241p.
- DELARBRE, Raúl Trejo. **Vivendo en el Aleph. La Sociedad de la Información y sus laberintos**. Barcelona: Gedisa, 2006.
- FEDOZZI, Luciano. Nova Teoria de Sistemas de Niklas Luhmann: uma leitura introdutória. In: **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Neves, Clarissa E. B. e SAMIOS, Eva M. B. (org.) Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997. 111p.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 139p.
- HARTMANN, Luiz. F. P. **Planejamento Estratégico**. 9 ed. São Leopoldo: Rotermond S.A. 2005. 296 p.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed.rev.atual.ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417p.
- MARCHIORI, Marlene R. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. In: **Organicom**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano1, N.1, Agosto de 2004, pp.84-95. 155p.



MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2006. 491 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva São Paulo: Atlas. 2000. 380p.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 113 p.

PALLADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

RIBEIRO, Rosane Santos. **O curso GQT e a implantação da qualidade total na administração pública indireta no RGS**: o caso PROSAC. 1998. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Caminhos para a construção de uma política de comunicação para a qualidade: o papel do Relações Públicas. In: **Revista FAMECOS** (Porto Alegre), n.15, 2001 Porto Alegre. p. 122-130. 160p.

SHIGUNOV Neto, Alexandre; CAMPOS Mirella M. F. **Manual da gestão da qualidade aplicado aos cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Forense, 2004. 203p.

WOOD Jr, Thomaz; URDAN, Flávio T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. In: **Mudança Organizacional**. Thomaz Wood Jr. (coordenador). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 278p.