



A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais¹

Fernanda Nayara da Silva ALVES²

Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG

RESUMO

A atuação da Comunicação e das Relações Públicas como processo fundamental na efetivação do modelo de Gestão pela Qualidade Total é um assunto contemporâneo e que foi cientificamente tratado nesse trabalho. Estudaram-se os diversos enfoques das Relações Públicas e sua atividade nas organizações. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre a temática abordada, coletando dados sobre o Poder Judiciário e a crise de gestão existente nesse poder. Buscou-se uma investigação para a reposta do problema, com levantamento de dados sobre o modelo de gestão utilizado pelo Judiciário para a solução da crise. Por fim, realizou-se um estudo de caso para análise da contribuição das Relações Públicas na articulação das estratégias de Comunicação no apoio ao processo de Gestão pela Qualidade no Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; qualidade; relações públicas; poder judiciário; gestão.

INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas em atender às necessidades do cliente é o que as tem levado a fazer grandes investimentos em técnicas inovadoras de gestão. Essa busca pela qualidade origina-se do pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso em longo prazo e a conseqüente possibilidade de sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus clientes.

No entanto, para que se alcance novos patamares de qualidade em gestão, Deming (1990), seguido por demais estudiosos da qualidade, enfatiza a necessidade de mover o foco do controle de qualidade da inspeção da produção final – como era e ainda é freqüente nas organizações – para a elaboração do projeto e o monitoramento das demais etapas do processo produtivo.

¹ Trabalho submetido ao XVI Prêmio Expocom 2009, na Categoria Projetos de Assessoria Governamental, modalidade .

² Relações Públicas e autora do projeto, desenvolvido no ano de 2008 como trabalho de conclusão de curso. Email: fernandansa@hotmail.com.



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).

Nessa perspectiva, o CQT passa a ser entendido como uma nova forma de gestão, que exige mudanças de atitudes e comportamento de toda a organização, da alta gerência ao trabalhador de chão de fábrica, recebendo a denominação de Gestão pela Qualidade Total.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma alternativa para a reorientação gerencial das organizações, tendo como pontos principais, consoante Longo (1996): foco no cliente, trabalho em equipe permeando toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados, e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A GQT precisa ser vista como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial, de atitudes e de comportamento de todos os envolvidos no processo organizacional. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos.

A Gestão Pela Qualidade Total implica, inclusive, uma mudança da cultura da organização, na qual as relações internas tornam-se mais participativas e a estrutura mais descentralizada, segundo Longo (1994).

Para tanto, é preciso aliar práticas comunicacionais aos processos relativos à gestão pela qualidade, agregando dinamicidade às práticas de controle e padronização das ações referentes a esse modelo de gestão. Sistemas de controle, conforme Longo (1994), são necessários em qualquer organização. Porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade.

As organizações, apesar de terem vários aspectos em comum – por exemplo, administrar seu negócio tendo como centro de atenção os seus stakeholders – têm interesses diferenciados, que mudam de acordo com seus objetivos e finalidades, como órgãos públicos e empresas privadas.



Os vários meios de atender aos stakeholders podem ser atingidos com a implementação da gestão pela qualidade total. Essa filosofia de administração possui em seu cerne subsistemas que interagem entre si, considerados, consoante Martins (1998), veículos promocionais dos conceitos e princípios da qualidade total e um fator crítico na implementação da gestão pela qualidade total nas organizações. Dentre eles encontra-se o Gerenciamento Pelas Diretrizes, modelo adotado, por exemplo, pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais para a implantação de uma cultura de qualidade.

O GPD é um método gerencial utilizado para a implantação do plano anual de melhoria do TJMG. Por meio dele são definidas as metas, as ações para atingi-las e a forma de estabelecimento de ações corretivas, usadas quando a meta não está sendo alcançada. O diferencial do GPD é que ele atua em todos os níveis da estrutura organizacional, já que as metas são desdobradas, isto é, divididas para todos os profissionais e departamentos do Tribunal.

O GPD se mostra eficaz uma vez que torna o planejamento estratégico verdadeiramente integrado às atividades do Tribunal, criando uma cultura de agir sempre sobre um planejamento, além de diminuir a necessidade de monitoramento de projetos estratégicos. “O Gerenciamento pelas Diretrizes é centrado na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos”³.

O Poder Judiciário, no entanto, assim como todos os outros órgãos públicos, não carece de uma gestão da qualidade nesses moldes para garantir sua sobrevivência ou estabilização em longo prazo, já que, além de ser um Poder essencial à existência da democracia e do cumprimento da missão constitucional atribuída ao Estado – de gerir as necessidades básicas da sociedade –, constitui o próprio Poder do Estado. Por outro lado, contudo, padece de uma crise que o impossibilita de alcançar o efetivo cumprimento de suas funções.

Atualmente, em análise das causas dessa crise, segundo a juíza Elizabeth Leão (2003), o judiciário reconheceu a importância de implantação de métodos gerenciais modernos

³ www.tcu.gov.br



visando proporcionar, além da racionalização dos processos, a possibilidade de atender com maior eficiência às necessidades da sociedade e à valorização dos magistrados e servidores como públicos estratégicos dentro da Instituição.

O uso da qualidade no TJMG se faz necessário, portanto, não somente na maneira como o jurisdicionado receberá o atendimento da sua necessidade, mas é preciso que o processo de qualidade seja encontrado em todas as fases do processo, satisfazendo tanto ao jurisdicionado quanto aos demais públicos envolvidos no processo. Assim, a qualidade não diz respeito apenas ao resultado final da prestação jurisdicional e ao julgamento das ações, mas à tramitação do processo como um todo, em todas as suas fases e procedimentos.

Nas ações de implementação do modelo de Gestão Pela Qualidade, a importância de um plano de comunicação torna-se mais urgente e necessário, principalmente no que se refere a um programa que suportará estratégias e propostas a serem utilizadas em novos processos organizacionais.

Os programas de Qualidade ilustram a importância crescente da comunicação na economia contemporânea. Hoje se valoriza a imagem da organização cidadã pautada em qualidade como instrumento de produtividade e em valores que implicam uma gestão participativa.

É nesse cenário de modificação de valores organizacionais que as Relações Públicas atuam, visando reduzir as grandes estruturas decisórias, mudando a cultura burocrática e morosa dos processos de trabalho e da psicologia na gestão de pessoas.

Mudar a máquina pública não implica transformações meramente formais. Trata-se de um complexo e profundo problema de mudança social, equivalente a qualquer das grandes transformações sociais que a história da humanidade registra. Procura-se modificar um amplo espectro de correlações de poder, atitudes, interesses, ideologias, condutas culturais, capacidades tecnológicas e estruturas organizacionais. (KLIKSBURG, 1988, p. 66)⁴.

2 OBJETIVO

⁴ <http://www.fafich.ufmg.br>



Este estudo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre os processos de qualidade no serviço público – tendo como objeto de estudo o Tribunal de Justiça – e a importância das Relações Públicas no apoio ao processo de qualidade total. Deste modo, este trabalho visa contribuir para o avanço da área em termos teóricos, uma vez que este enfoque das Relações Públicas ainda se encontra pouco explorado. Além disso, este estudo tende a contribuir para a profissão de Relações Públicas, na medida em que detecta práticas atuais que estão sendo desenvolvidas nas organizações públicas e privadas.

3 JUSTIFICATIVA

Existem muitos conceitos e formas de se interpretar a atividade de Comunicação e, mais especificamente, das Relações Públicas. No entanto, o referido estudo aprofunda esta análise ao demonstrar, através de estudo de caso que tem como objeto o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), a importância da comunicação – especificamente das Relações Públicas – na busca por melhores padrões de qualidade, exigência atual que atinge toda e qualquer organização. A partir disso, será desenvolvida uma reflexão dos fenômenos organizacionais na realidade atual do Poder Judiciário, propondo um olhar crítico da complexidade, renovando concepções e modelos basilares e burocráticos de administração e inserindo formatos contemporâneos de gestão, entremeados com conceitos e práticas de Relações Públicas.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O método de investigação utilizado consiste em um estudo de caso, caracterizado pela análise de uma instituição bem definida – O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais –, com vistas a conhecer determinados aspectos relacionados ao seu funcionamento e gestão, ancorando-se sobre a perspectiva da comunicação para descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Para construir o estudo e demonstrar as considerações aqui expostas, foi feita uma revisão bibliográfica que apresenta o desenvolvimento do conceito de qualidade total e sua aplicabilidade; os paradigmas teóricos que explicam as Relações Públicas; o histórico, as características e a importância do sistema judiciário – assim como seus problemas; e a análise do caso do TJMG.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

Percebe-se que em todas as organizações, públicas e privadas, a comunicação tem conquistado o devido destaque. Goretta Paiva⁵ assessora de Comunicação do TJMG, em entrevista, identifica que o setor de comunicação do Tribunal está posicionado estrategicamente para atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

Para Simões (1999), as Relações Públicas está diretamente ligada à dinâmica do relacionamento da organização com seus públicos, ou seja, à estrutura do sistema organização-públicos-missão. Sendo assim, o processo é concebido como sendo a relação de múltiplos fatores que envolvem um dado fenômeno na estrutura de sua dinâmica interna e externa.

(...) sua dinâmica é condicionada pelos eventos que se sucedem no sistema, em diversas dimensões, mas principalmente na relação de poder entre a organização e seus públicos, no confronto entre as políticas e as ações para a consecução da missão da organizacional com os interesses, as expectativas e os objetivos específicos de cada um dos públicos. (SIMÕES, 1999, p.120)

Simões (1999) cita que, para o bom andamento do processo de Relações Públicas, é necessário que a função organizacional política esteja em permanente equilíbrio, mantendo sob constante controle as variáveis que influenciam tal processo:

O processo de Relações Públicas, ou o processo político, possui na organização um “termostato” intrínseco ao mesmo. Trata-se da função organizacional política que, quando ocorre em bom nível, mantém o processo funcionando adequadamente à consecução da missão da organização. Contudo, quando se desfuncionaliza, leva a organização a não atingir sua missão, por ser incapaz de influenciar, com êxito, seus diversos públicos, a fim de obter a cooperação dos mesmos. (SIMÕES, 1999, p. 120)

Para o autor, função organizacional política é entendida como o conjunto de programas (normas, ações, políticas, atividades, procedimentos) que integram e administram interesses comuns da organização com seus públicos, de forma a evitar o conflito entre eles, gerando resultados positivos recíprocos. Dessa forma, a função organizacional política produz uma relação de cooperação entre a organização e os respectivos públicos, já que a sociedade é beneficiada pelos programas desenvolvidos e aproxima a instituição do cumprimento da missão organizacional. É importante ressaltar que, se exercida conforme o interesse dos

⁵ Goretta Paiva. Entrevista concedida a: Fernanda Nayara da Silva Alves. Em: 03 jun. 2008.



públicos, essa função solidifica a imagem da organização, gera crédito perante seus públicos e permite maior influência entre eles.

Poyares (1974, p.149) compreende as Relações Públicas como “um método de incorporar às correntes de opinião pública, juízos relativos a uma pessoa, organismo ou instituição, de modo a provocar manifestações de concordância ou cooperação”.

Fatores sociais, econômicos, geográficos, tecnológicos, culturais e demográficos foram interferindo cada vez mais na relação entre pessoas, grupos e organizações, e a partir de então se notou a necessidade de um estudo aprofundado sobre as relações sociais e o desenvolvimento de métodos, processos e programas que gerenciem esses relacionamentos. Assim, é possível dizer que, segundo Kunsch (1997), assim como os métodos contemporâneos de gestão, as Relações Públicas é uma atividade que nasce no alavancar da sociedade capitalista e que hoje, conforme Lesly (1995), organizações de todos os segmentos e ramos de atuação, inclusive órgãos públicos, reconhecem a necessidade da atividade de Relações Públicas e acolhem cada vez mais os profissionais da área.

Segundo a assessora de comunicação do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais⁶, desde o início da implantação da Gestão pela Qualidade no Tribunal, a ASCOM auxilia os setores relacionados à qualidade, principalmente com a divulgação das ações desses setores. A partir de 2007, com a implantação da Central de Comunicação para a Gestão Institucional, a atuação da ASCOM na disseminação do modelo de gestão pela Qualidade tomou novas proporções e a comunicação passou a desempenhar um papel relevante nesse processo. Ela demonstra essa evolução através das edições do TJMG Informativo que, antes, continha pouco espaço para as ações voltadas para a gestão e hoje tem um conteúdo sistematizado. Também a reestruturação do Portal TJMG mostra isso claramente, já que hoje, no portal, há links específicos para resultados, ações, relatórios e outros assuntos referentes à Gestão pela Qualidade.

Goretti Paiva diz que diversas ações, portanto, foram desenvolvidas pela ASCOM em apoio aos setores de qualidade. No início do processo havia apenas um setor voltado para esse novo modelo de gestão - a Assessoria da Qualidade -. No entanto, com o aumento da

⁶ Goretti Paiva. Entrevista concedida a: Fernanda Nayara da Silva Alves. Em: 03 jun. 2008.



demanda de serviços e quando o processo de qualidade foi ganhando maiores dimensões no tribunal, foi criada a Secretaria de Planejamento e Gestão e Planejamento Institucional e a partir desse, o Centro de Padronização pela Qualidade.

A Assessoria de Comunicação, em integração com esses departamentos, disponibilizou um espaço específico no TJMG Informativo e criou links específicos no Portal TJMG para informações sobre a gestão da qualidade. Criou também o Boletim Gerencial, que é enviado semanalmente para todos os servidores e magistrados do TJMG com notícias curtas sobre os principais assuntos de interesse desse público, abrindo espaço, inclusive, para sugestões das comarcas do interior.

Além disso, a ASCOM faz o acompanhamento das ações de gestão no que tange a sua área de atuação e promove a inserção de matérias nos diversos veículos de comunicação internos e externos.

O mais efetivo programa desenvolvido pela Assessoria de Comunicação para a disseminação do novo modelo de gestão é o Circuito de Integração⁷, que pretende ser um instrumento permanente de comunicação face a face entre os diversos segmentos da instituição, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Algumas ações foram iniciadas em 2007, mas a implantação efetiva do Circuito de Integração seria realizada no segundo semestre de 2008.

O Circuito será realizado anualmente, de acordo com as necessidades institucionais e com a demanda da alta administração, tendo como públicos estratégicos desembargadores, servidores, estagiários, terceirizados e juízes das Comarcas-Polo. Serão realizadas reuniões para apresentação dos aspectos gerenciais de destaque no Tribunal, palestras ministradas por especialistas da área sobre as melhores práticas de gestão adotadas nas instituições em que atuam (benchmarking), além de encontros anuais com o Presidente do TJMG para a apresentação das diretrizes e metas globais da instituição e outros assuntos referentes à gestão que sejam de interesse do público interno do Tribunal. Para atender a demanda dos juízes e servidores das Comarcas-Polo, serão realizados encontros regionais.

⁷ Informações pesquisadas no projeto do Circuito de Integração – Assessoria de Comunicação Institucional, 2007-2008.



Os encontros do Circuito de Integração serão divididos em fases, sendo a primeira composta por temas que versem sobre gestão e comunicação pública, e a segunda desenvolvida com apoio das diretorias executivas e seus superintendentes para a apresentação das respectivas áreas, políticas de atuação e resultados alcançados com o novo modelo de gestão.

A ASCOM ficará responsável por gerir o programa, criando a programação visual e o conteúdo básico das apresentações, além de criar estratégias e peças para o lançamento, divulgação e material de apoio para a realização do Circuito de Integração.

As atividades desenvolvidas no programa e os resultados alcançados serão avaliados através do Grupo de Comunicação e Cultura Organizacional, através de pesquisas com parceiros e participantes do projeto.

6 CONSIDERAÇÕES

Neste estudo, identificou-se que a Comunicação Organizacional, de fato, tem um papel fundamental no que se refere ao desenvolvimento de ações comunicacionais que visam efetivar a implementação de uma cultura de qualidade nas organizações.

Na criação da cultura da Qualidade, a comunicação, sob a articulação das Relações Públicas, encontra vários passos a serem seguidos, como avaliar o referente cultural atual, adotar e modelar novos comportamentos na gerência, executar e regulamentar mudanças organizacionais que apóiam a iniciativa da qualidade, criar processos de disseminação dos novos valores organizacionais e usar ferramentas de comunicação em benefício desta prática.

Relações Públicas neste contexto pode ser vista como o processo-base para a construção da dinâmica da Gestão pela Qualidade na organização, considerando a GQT enquanto organização de fluxo e transformação; a cultura da gestão da qualidade enquanto base de mudança organizacional; e as possibilidades de interação e intervenção através da comunicação organizacional no contexto da Gestão pela Qualidade.

No entanto, embora exista a visão da Qualidade Total enquanto processo, as ações de comunicação voltadas para este modelo de gestão no Tribunal ainda estão muito



fragmentadas. Acredita-se que isso se deva ao fato da Gestão Pela Qualidade Total ser um processo recente no TJMG, enfrentando dificuldades de diversas naturezas – financeiras e principalmente, culturais.

A comunicação precisa ser institucionalizada de modo que o processo de qualidade e o processo comunicacional sejam integrados, gerando uma operacionalização efetiva da comunicação, haja vista que as Relações Públicas neste contexto ainda se encontram muito próximas do ideal teórico.

Contudo, o empenho dos profissionais e das áreas relacionadas à GQT busca incessantemente o sucesso em longo prazo dessa nova forma de gestão. A comunicação, no desempenho de seu papel, objetiva alinhar as estratégias e as ações de comunicação às políticas e estratégias institucionais, participando de todas as iniciativas de gestão do Tribunal. Com essa percepção, foi possível observar que o setor de comunicação é muito valorizado no TJMG, sendo referência para efetuar qualquer ação relacionada à comunicação propriamente dita.

A abordagem temática desse estudo, portanto, é de grande importância para a área de Comunicação e especificamente para Relações Públicas, ampliando a capacidade de atuação tanto no âmbito acadêmico quanto na prática profissional, uma vez que, consoante Kunsch⁸, abre novos campos de questionamento teórico e novas abordagens práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEMING, W.EDWARDS. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-saraiva, 1990. 367 p.

KLIKSBERG, Bernardo. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 22(1):59-85, jan/mar,1988. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~larp/semanarp/luciana.htm>>. Acesso em: 28 maio, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997 156 p.

LEÃO, Elizabeth. **Centro Nacional de Gestão Empreendedora.** VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em

⁸ www.eca.usp.br



<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

LESLY, PHILIP. **Fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. 256 p.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total**: histórico e modelo gerencial. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94).

MARTINS, Roberto Antonio e Neto, Pedro Luis de Oliveira Costa. **Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total**: uma proposta de sistematização. Revista Gestão e Produção. V.5, n.3, p.298 – 311, dez 1998.

POYARES, Walter Ramos. **Imagem pública**: glória para uns, ruína para outros. 2.ed. São Paulo: Globo, 1998. 208 p.

SIMÕES, R.P. **A disciplina Relações Públicas**: o processo e o programa. Porto Alegre, **Revista Famecos** nº 10, 1999. p.117-128.