



Comunicação interna na implementação de programas de qualidade – estudo de caso de três organizações gaúchas¹

Sendi Chiapinotto Spiazzi²

Elisa Lubeck³

Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

Este trabalho buscou conhecer quais estratégias e instrumentos de comunicação interna são utilizados para influenciar o envolvimento dos colaboradores nos programas de qualidade implantado por organizações gaúchas. Para isto, a pesquisa consistiu em um estudo de caso em três organizações ganhadoras do Troféu Diamante do Prêmio Qualidade RS, concedido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), através de análise documental e entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gerentes de comunicação e qualidade destas empresas. Os dados coletados permitiram identificar como o processo de comunicação interna é gerenciado nas organizações, além de verificar a grande diferença existente na comunicação organizacional quando gerenciada por um profissional de Relações Públicas.

Palavras-chave: comunicação organizacional; mudança organizacional; programas de qualidade.

Introdução:

Atualmente, o mundo organizacional sofre diversas pressões externas que provocam profundas mudanças na sua maneira de interagir com a sociedade. Estas pressões incluem a economia e a política mundial, a crescente preocupação com o meio ambiente e o bem-estar da sociedade em geral, as exigências rigorosas dos consumidores, entre outros.

Em virtude destes acontecimentos, cada vez mais as empresas necessitam manter-se equilibradas perante o mercado e, para isso, novas formas gerenciais estão surgindo, sendo uma delas a implantação de programas de qualidade que certifiquem os processos da organização perante a sociedade.

Sabe-se que diversas organizações vêm implantando programas de qualidade rigorosos buscando aumentar seu impacto no mercado. De acordo com a base de dados

¹ Trabalho apresentado ao GT Relações Públicas, do VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul.

² Estudante do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria.

³ Orientadora do trabalho, ex-professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria, Mestra em Sistemas de Informação pela Universidade Franciscana de Santa Maria.



do Comitê Brasileiro de Qualidade, o número de empresas brasileiras certificadas pela ISO 9000, atualmente, chega a 19.986 (dezenove mil, novecentos e oitenta e seis), abrangendo diversos setores, desde indústrias de bens de capital até escolas e hospitais públicos. Além disso, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), desde 1992, já reconheceu 26 organizações brasileiras nos quesitos grandes, médias e pequenas empresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos da administração pública.

Porém, para que determinados sistemas de qualidade sejam realmente incorporados na organização, é necessário que os colaboradores estejam envolvidos neste processo de implementação da qualidade. Isto já foi observado através de entrevistas realizadas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)⁴ com diretores de empresas premiadas ou certificadas neste quesito, como a Gerdau Riograndense e a Refinaria Alberto Pasqualini, ambas com sede na região de Porto Alegre-RS.

Considerando que a qualidade está baseada no atendimento dos desejos e das aspirações dos consumidores, de forma a englobar aspectos econômicos, de segurança e desempenho, observa-se que sua implementação provoca uma mudança organizacional, a qual desencadeia transformações na forma de trabalho dos colaboradores.

Desta forma, a mudança causada nos processos, por motivo da implantação de algum programa de qualidade, causa medo, insegurança e até, resistência por parte dos colaboradores, pois passa a exigir destes uma responsabilidade maior para com a organização (CHIAVENATO, 1996).

Ao avaliar todos os pontos apresentados, mostra-se interessante para a comunidade científica inserir o tema da comunicação interna no estudo de implementação de programas de qualidade como forma de envolver os colaboradores no programa, uma vez que, até o momento, as pesquisas de comunicação que abrangem estes programas apenas enfocam sua divulgação entre clientes e membros da comunidade. Segundo Anelise de Medeiros Brum (1994, p. 26):

As relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser levadas em consideração, quando ela está em busca da qualidade total. Afinal, o modo com que as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais.

⁴ www.portalqualidade.com.br



Porém, para que o envolvimento em questão aconteça, existe a necessidade de informação e adequação dos interesses dos colaboradores aos interesses da organização. Existe, também, a necessidade de estratégias que incentivem todos os colaboradores a expressarem suas opiniões, tornando a troca de informações mais transparente. Para tanto, esta pesquisa busca observar quais estratégias e instrumentos de comunicação interna são utilizados pela gerência, no sentido de envolver os colaboradores com os princípios de qualidade da organização, identificando, para isso, quais são estes princípios, como eles são transmitidos aos colaboradores e através de que instrumentos e estratégias comunicacionais.

Para realizar o estudo de caso em questão, foram selecionadas três organizações ganhadoras do troféu Diamante⁵ do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP): Complexo Hospitalar Santa Casa de Misericórdia (Porto Alegre-RS); Fras-le (Caxias do Sul-RS) e Gerdau Riograndense (Sapucaia do Sul-RS). O histórico de implantação da qualidade nestas empresas, bem como seus documentos de comunicação e qualidade foram estudados a fim de compreender como ocorreu o processo. Após esta fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas baseadas nos critérios de excelência do referido Prêmio, com os gerentes ou responsáveis de comunicação e qualidade destas organizações a fim de identificar, de forma mais específica, os instrumentos e estratégias de comunicação interna utilizados no processo de envolvimento dos colaboradores com os princípios de qualidade de suas empresas.

O trabalho de pesquisa foi estruturado em três capítulos, sendo os dois primeiros de revisão bibliográfica sobre os temas abordados na investigação, enquanto que o último apresenta os resultados do estudo de caso realizado.

O primeiro capítulo abordou autores como Margarida Krohling Kunsch; Gaudêncio Torquato do Rego; Anelise de Medeiros Brum; Richard Hall; Schermerhorn, Hunt & Osborn; Zanelli, Borges-Andrade & Bastos; entre outros, para discutir conceitos de comunicação organizacional e comunicação interna, verificando como a comunicação interna ocorre no interior das organizações e como pode ser utilizada na busca do envolvimento dos colaboradores com os princípios da empresa. Para isso, foram levantadas características da comunicação interna, tais como: instrumentos e estratégias comunicacionais, fluxos de informação, redes e barreiras de comunicação.

⁵ Prêmio máximo concedido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Geralmente, é concedido para organizações que ficaram entre as finalistas do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).



O segundo capítulo tratou das mudanças organizacionais e como elas afetam o dia-a-dia organizacional dos colaboradores. O enfoque foi dado na mudança lenta e gradual sob a forma da implantação de Programas de Qualidade, tipos de programa e critérios de excelência da Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ) e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para isso, foram abordados autores como Idalberto Chiavenato; Delma Algarte & Waldir Quintanilha; Vicente Falconi Campos; Juran & Gryna; Edwards Deming; entre outros.

Por fim, o terceiro capítulo apresentou uma contextualização de cada organização estudada, o histórico de seu envolvimento com Programas de Qualidade e uma análise, baseada na entrevista, das estratégias e instrumentos de comunicação interna aplicados neste processo.

Estudo de Caso:

Para esta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em três organizações gaúchas premiadas com o troféu Diamante do Prêmio Qualidade RS, concedido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). São elas: Complexo Hospitalar Santa Casa de Misericórdia (Porto Alegre-RS), Fras-le (Caxias do Sul-RS) e Gerdau Riograndense (Sapucaia do Sul-RS).

Para a realização deste estudo, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de qualidade e comunicação destas organizações. As entrevistas foram estruturadas com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ) e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e foram aplicadas pessoal e informalmente com o auxílio de um gravador. Além disso, os documentos de comunicação e qualidade destas organizações foram analisados a fim de enriquecer o estudo de caso.

As informações coletadas foram estudadas com base nos critérios de excelência da FNQ e do PGQP e nos conceitos de instrumentos de comunicação interna de informação e de integração apresentados por Anelise de Medeiros Brum (1994). Outros pontos de comunicação interna e mudança organizacional também foram levantados com base nos conceitos apresentados nos capítulos anteriores deste relatório.

1º) o Complexo Hospitalar Santa Casa de Misericórdia, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, abrange sete hospitais desde clínica geral até



áreas especializadas como oncologia e transplantes. Possui cerca de cinco mil colaboradores. Iniciou a implantação de programas de qualidade em 1993.

Utiliza as seguintes ações de comunicação: reuniões mensais com a direção; planejamento estratégico integrado; *intranet*; seminários e prêmios de reconhecimento organizados pela área de RH; projetos de responsabilidade social “ProGresSo” (Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos) e Criar (uso racional de recursos); encontros de Benchmarking; revista externa “Santa Casa”.

2º) a Fras-le, indústria de lonas de freios, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, atualmente conta com dois mil e quatrocentos colaboradores. Iniciou sua implantação de programas de qualidade em 1993.

Utiliza as seguintes ações de comunicação interna: reuniões mensais com a direção “Conversando com a nossa gente”; planejamento estratégico integrado; CCQ’s; programa 5S; *Kaisen*; *intranet*; murais; manuais; seminários, prêmios e eventos de reconhecimento; informativos “Mensagem” e “Informação”; programas de responsabilidade social “Florescer” e “Qualificar”.

3º) a Gerdau Riograndense, localizada em Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul, faz parte do Grupo Gerdau, maior produtor de ações longas da América. Essa unidade conta com cerca de mil e cem colaboradores. Iniciou sua implantação de programas de qualidade em 1981.

Utiliza as seguintes ações de comunicação interna: programa próprio de qualidade; planejamento estratégico integrado; CCQ’s; grupos participativos; reuniões; programas de capacitação; murais; manuais; *intranet*; *seminários*, prêmios e eventos de reconhecimento (“Semana da Qualidade” e “Dia da Excelência”); informativos “Linha Direta”; sistema próprio de gestão ambiental; programas de responsabilidade (“Qualidade nas Escolas”); “Copa Voluntariado.

Conclusões:

Através desta pesquisa, foi possível observar de forma clara como a comunicação interna é utilizada para envolver os colaboradores nos programas de qualidade das organizações estudadas. As estratégias e, principalmente, os instrumentos de comunicação utilizados foram apresentados de forma detalhada, atendendo aos



objetivos propostos por esta pesquisa. O interessante neste momento é fazer uma comparação destas organizações, independentemente de seu negócio e número de colaboradores, afinal os dados não são compatíveis nestes aspectos, mas uma comparação específica das ações de comunicação interna voltadas para os programas de qualidade.

É conveniente iniciar pela Gerdau Riograndense, pois dentre as três organizações estudadas, foi a que demonstrou explorar de forma mais completa as ações de comunicação interna. A Gerdau possui inúmeros instrumentos de comunicação voltados aos colaboradores, tanto de informação quanto de integração. O setor de comunicação interna da Gerdau, gerenciado por uma profissional de Relações Públicas, administra todas as informações da organização, fazendo uma conexão entre os setores e trabalhando a qualidade em toda a empresa e não apenas em áreas específicas. Os instrumentos utilizados vão desde folhetos e cartazes até informativos com linguagem descontraída e muitas fotos da participação dos colaboradores no dia-a-dia da empresa (anexos H e I).

Quanto aos instrumentos de comunicação interna que visam à integração, a Gerdau não fica para trás. Promovem diversos eventos de qualidade, voluntariado, segurança do trabalho, preservação ambiental e reconhecimento (anexos H, K e L). Todos estes eventos são organizados pelo setor de comunicação e depois são divulgados entre os colaboradores. Além disso, diversas reuniões mensais são promovidas e a *intranet* é bastante utilizada por todos os trabalhadores para troca de informações e integração entre os setores. A organização ainda possui o programa “Grupos Participativos” (anexo F), o qual engloba os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ’s) e os Grupos de Resolução de Problemas (GRP’s), ambos de envolvimento dos colaboradores em programas de qualidade.

A Gerdau também atende a todos os critérios de excelência da Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ) e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) que se relacionam ao envolvimento dos colaboradores. Os critérios **Liderança, Estratégias e planos, Processos e Resultados** são atendidos pelas inúmeras reuniões promovidas com os gerentes, pelo incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisões e na sugestão de novas formas de trabalho, na divulgação permanente das metas e resultados alcançados por cada equipe e nos programas e eventos de recompensa e reconhecimento.



Os critérios **Informações e conhecimento** e **Pessoas** são contemplados pelos inúmeros instrumentos de comunicação da organização, os colaboradores têm acesso facilitado a qualquer informação. Além disso, eles possuem uma Matriz de Capacitação (anexo G), através da qual podem aprimorar seu conhecimento naquilo que têm interesse. Por fim, o critério **Sociedade** é englobado pelas políticas de preservação ambiental e segurança do trabalho que a organização instiga em todos seus colaboradores. Além dos programas sociais e do forte incentivo ao voluntariado, o qual é praticado por 80% dos colaboradores.

A Fras-le não fica tão distante da Gerdau no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores nos programas de qualidade, porém, seus instrumentos de comunicação interna não são tão vastos e difundidos entre os setores da organização. A empresa investe muito em informativos de fácil leitura, os quais, os colaboradores podem levar para casa, difundindo as informações entre os familiares. Também possui *intranet* e outros recursos que vão desde murais até folhetos e cartazes. Porém, nem todos estes recursos ficam a cargo da equipe de *endomarketing*, na Fras-le não há uma área específica de comunicação.

O ponto forte da Fras-le são os CCQ's e grupos *Kaizen* de envolvimento dos colaboradores. A área de qualidade e de *endomarketing* da Fras-le valoram muito estes grupos e incentivam sua formação e participação em eventos internos e externos. Porém, se comparados à Gerdau, a porcentagem de colaboradores que participam destes grupos é muito menor na Fras-le, 25% contra 70% de participação na Gerdau.

Por fim, a Fras-le também atende a todos os critérios de excelência da FNQ e do PGQP que dizem respeito ao envolvimento dos colaboradores. Também se utilizam de reuniões com a gerência e de incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisões. Divulga suas metas e resultados, sendo este um padrão exigido nos critérios de excelência. A diferença é que os eventos de reconhecimento e recompensa da Fras-le são organizados em parceria com a área de recursos humanos da empresa.

Nos demais critérios, a Fras-le utiliza-se de informativos, *intranet* e outros meios de comunicação. Também possui um programa de capacitação coordenado pela área de recursos humanos. O único ponto fraco da comunicação da Fras-le no atendimento destes critérios é a questão do voluntariado. Apesar de fortes programas de responsabilidade social como o “Florescer” e o “Qualificar” e do programa “Ser Voluntário” (anexo D), a maioria dos colaboradores é incentivado a praticar o voluntariado através de doação de dinheiro, o que pode ser considerado pouco, uma vez



que no detalhamento do critério **Sociedade**, a FNQ e o PGQP exigem uma participação efetiva dos colaboradores em trabalhos voltados à comunidade.

O Complexo Hospitalar Santa Casa de Misericórdia possui um trabalho de gestão da qualidade muito estruturado, seguindo à risca as recomendações da FNQ e do PGQP. Possui um vasto trabalho de divulgação de seu programa de qualidade à comunidade e à imprensa, porém sua comunicação interna é extremamente debilitada. Os instrumentos de comunicação interna utilizados na organização são os murais de gestão à vista e programas de coleta seletiva de lixo, gerenciados pela área de qualidade e os eventos de capacitação e reconhecimento, organizados pela área de recursos humanos.

O setor de *marketing* da instituição é totalmente direcionado ao público externo, sendo que a Santa Casa possui cerca de cinco mil colaboradores, um público considerável que deveria ser tratado com mais relevância no que diz respeito à comunicação. É importante observar que o setor é coordenado por um jornalista e que a maioria da equipe é composta por jornalistas, tendo apenas uma profissional de Relações Públicas, a qual é responsável pelos poucos cartazes e trabalhos de divulgação internos. Este pode ser o problema, uma vez que a formação de jornalismo está voltada para o que é notícia externa à organização. Falta um profissional com visão do todo comunicacional que perceba que cinco mil colaboradores bem informados podem fazer tanto efeito quanto os informativos externos (anexo B) distribuídos pela Santa Casa bimestralmente.

A instituição possui um projeto de instalação de um sistema de televisão entre outros recursos, porém o próprio responsável pelo setor de *marketing* diz que este projeto pode demorar a sair do papel devido aos altos custos. Todo esse aparato não seria necessário se a *intranet* existente fosse mais utilizada para comunicação interna, se quatro páginas fossem retiradas do informativo externo e fossem utilizadas num informativo de comunicação interna, dirigido aos colaboradores. Além disso, o próprio CCQ, tão utilizado em outras organizações deveria ser implantado na Santa Casa desde a administração até a própria equipe de médicos. Enfim, a Santa Casa poderia utilizar seu sistema de *benchmarking* para buscar em outras organizações soluções de como envolver os colaboradores de forma efetiva nos processos de qualidade e demais processos da instituição.

Sendo assim, pôde-se concluir com a realização desta pesquisa que a comunicação é fator determinante para envolver os colaboradores na implementação de



programas de qualidade e que, para isso, todos os instrumentos de comunicação interna devem ser explorados a fim de informar e integrar os colaboradores. Além disso, um setor de comunicação bem estruturado e gerenciado por um profissional de Relações Públicas faz a diferença na integração e troca de informação entre os setores, além de estabelecer uma coesão entre a comunicação direcionada aos diferentes públicos da organização, nunca deixando de lado o público interno.

Referências bibliográficas

ALGARTE, Delma & QUINTANILHA, Waldir. A história da qualidade e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. **Rio de Janeiro: INMETRO/ SENAI, 2000.**

ALVES, Sérgio. Revigorando a cultura da empresa: **uma abordagem cultural da mudança organizacional na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de. Curso de Relações Públicas: **relações com os diferentes públicos.** São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Luiz César. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, Analisa Medeiros. Endomarketing: **estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e competitividade.** Porto Alegre, RS: Comunicação Interna Editora, ABRP-RS/SC, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle de Qualidade Total (no estilo japonês).** 5ª edição. Belo Horizonte, MG: **Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.** Rio de Janeiro: Bloch Ed.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Gestão da qualidade: **Princípios e Metodos.** 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. Os Novos Paradigmas: **Como as Mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CROSBY, Philip B. Qualidade: **falando sério.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CURVELLO, João José A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In DUARTE, Jorge (organizador). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.



DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FIORELLI, José O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, Richard H. Organização, estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

JURAN, J. M. (editor-chefe) & GRYNA, Frank M. (co-editor) Controle de qualidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. Planejamento estratégico de comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David, GERSTEIN, Marc & SHAW, Robert. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PENTEADO, I. R. Whitaker. Relações Públicas nas empresas modernas. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1978.

PERUZZOLLO, Adair Caetano. A estratégia dos signos: quando aprender é fazer. Santa Maria: FACOS Agência de Comunicação, 2002.

PGQP, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade: Qualidade RS a busca da excelência em gestão. Critérios de Avaliação níveis 1 e 2.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE: Critérios de excelência para 2004. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2004.



ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. 9ª edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

___ Administração: **Mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

SCHERMERHORN JR., John; HUNT, James & OSBORN, Richard. Fundamentos do comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: **Função Política.** 4ª edição. São Paulo: Editora Summus, 1995.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional. São Paulo: Summus, 1986.

___ Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

XAVIER, Márcia Quadros. **A comunicação interna em organizações financeiras:** o caso Bank Boston. Monografia FACOS – UFSM, 2003.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE J. E. & BASTOS A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004.