UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

VITOR AMARAL MAGNO DA SILVA

POR TRÁS DA QUALIDADE

Inter-relações das Relações Públicas e os Sistemas de Gestão de Qualidade

BAURU
2007

VITOR AMARAL MAGNO DA SILVA

POR TRÁS DA QUALIDADE

Inter-relações das Relações Públicas e os Sistemas de Gestão de Qualidade

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos, conforme resolução do Conselho Federal de Educação nº. 002/84

BAURU
2007

VITOR AMARAL MAGNO DA SILVA

POR TRÁS DA QUALIDADE

Inter-relações das Relações Públicas e os Sistemas de Gestão de Qualidade

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos, conforme resolução do Conselho Federal de Educação nº. 002/84

Data de aprovação: ___/___/___

ORIENTAÇÃO

Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos
Doutora em Sociologia pela Unesp de Araraquara
(Departamento de Comunicação Social – Unesp/Bauru)

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Antônia Vieira Soares
Doutora em Sociologia pela Unesp de Araraquara
(Departamento de Ciências Humanas – Unesp/Bauru)

Profa. Ms. Dalva Aleixo Dias
Mestra em Ciências da Comunicação pela USP
(Departamento de Comunicação Social – Unesp/Bauru)

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo incentivo, preocupação e carinho demonstrado em todos os momentos da minha vida acadêmica e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à todos os meus familiares, em especial aos meus pais, Paulo e Cleusa, e meu irmão Gustavo, que sempre me apoiaram em todas as minhas atividades, seja no âmbito acadêmico, profissional e até mesmo nos esportes e na música.

Agradeço a todos os meus amigos de infância que marcaram minha história de vida e que de uma forma ou de outra sempre permanecerão no meu dia-a-dia ou na minha memória. Em especial para os companheiros: Kleber Baraldo, Danilo Sorgini, Gustavo Coletto, Bruno Silva (Preto), Décio Taddei (Bugiu), Eduardo Eid (Turquinho), Gabriela Ferreira, Maiana Eid, Raíssa Alves, Daniel Alves e Altamir Guilherme (Mirtão).

Agradeço a todos os amigos que tive a oportunidade de conhecer na faculdade que direta ou indiretamente contribuíram para a construção da minha história acadêmica e satisfação pessoal. Em especial para os amigos: Anderson (Prefeito), Gustavo Costa (Saci), Leandro Martins, Avaré, Aramis, Batom, Thaís Marin, Marina Pereira, Ana Lúcia (Aninha), meninas da República ViraLata, meninas da República Johnny é Nosso Herói e todos os demais da turma de Relações Públicas 2007.

Agradeço aos amigos irmãos que pude compartilhar o mesmo espaço da República Arapuca com unicamente “momentos de alegria” que ficarão gravados para sempre. São eles: Michel Shulze, Fernando Narita (Coco), Bruno Bernardino (Brunão), Erik (Zóio), João Meira (Jão), Diego Camargo (Diegão) e Eduardo Bimbato (Pimba).

Agradeço à professora Célia Retz, referência do curso de Relações Públicas da Unesp, que aceitou o desafio da orientação desta pesquisa, à professora Maria Antônia Vieira Soares que foi fundamental para minha formação acadêmica e na elaboração desta pesquisa, à professora Dalva Aleixo Dias que contribuiu inicialmente para o direcionamento e definição de alguns aspectos desta pesquisa e que sempre esteve aberta ao diálogo, e a todos os professores que, a exemplo destes, sempre representaram e defenderam o curso de Relações Públicas da Unesp.

Obrigado!

RESUMO

Este estudo analisa algumas características da realidade contemporânea e suas influências na dinâmica das atividades das organizações, em especial, às relacionadas à gestão de qualidade. Discute a lógica capitalista da maximização dos lucros que tem se sofisticado diante dos novos cenários que surgem com a evolução da sociedade. Propõe ainda uma reflexão sobre as filosofias e formatos de gestão que se insere com a pretensão de atender os anseios da sociedade por meio da ampliação da qualidade – agora uma referência para os processos produtivos e sistemas de gestão. O trabalho destaca as relações entre a comunicação e qualidade apontando-as como fundamentais para a apropriação das brechas da evolução do sistema capitalista na elaboração de programas, filosofias e sistemas de gestão. A intenção é propor a viabilização de formas para contemplar as necessidades e interesses do maior número de públicos e variáveis, numa relação distinta da usual, na qual poucos ganham e muitos perdem.

Palavras-Chave: Organizações, Qualidade, Comunicação, Relações Públicas.

ABSTRACT

This study examines some characteristics of the contemporary reality and its influence on the dynamics of the organizational activities, in particular, related to the quality management. Discusses capitalist logic of maximization of profits that has been sophisticated in face of new scenarios that arise with society evolution. It also proposes a reflection on the philosophies and formats of management that fits with the desire to meet the needs of society through the expansion of quality - now a reference for the production processes and management systems. The work highlights the relations between communication and quality, pointing them as fundamental to the use of fissures on the evolution of the capitalist system in developing programs, philosophies and management systems. The intention is to turn able ways to contemplate the needs and interests of the largest number of public and variables in a different relation than the usual, in which a few wins and many lose.

Key words: Organizations, Quality, Communication, Public Relations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 10

1 GLOBALIZAÇÃO E SEUS ASPECTOS 12

1.1 Vantagem competitiva 14
1.2 Transformações nas plataformas de governo e neoliberalismo 18
1.3 Sistemas comunicacionais e a consciência global 21

2 UMA ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES 25

2.1 Organização ou instituição? 27
2.2 O que é organização? 27
2.3 Algumas classificações das organizações 30

3 QUALIDADE: UMA ABORDAGEM JUNTO ÀS EMPRESAS 49

3.1 Evolução histórica 50
3.2 Abordagens de qualidade 57
3.3 Gestão da Qualidade Total (TQM) 60
3.4 Certificações – Normas ISO 9000 64
3.5 Qualidade certificada e Qualidade Total 70
3.6 Visão crítica dos programas de qualidade 73

4 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS 77

4.1 A comunicação e os programas de qualidade 82

5 ESTUDO DE CASO: USINA SÃO JOSÉ DA ESTIVA 90

5.1 Setor Sucro-alcooleiro 91
5.2 Grupo WJ de Biasi e Usina São José da Estiva 92
5.2.1 Estrutura organizacional 93
5.2.2 Relações Comerciais 94
5.3 Qualidade na Usina São José da Estiva 96
5.3.1 O Sistema de Gestão de Qualidade 96
5.4 Propostas de comunicação 102

CONSIDERAÇÕES FINAIS 104

REFERÊNCIAS 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores influenciadores da competitividade 16

Figura 2 – Quadro evolutivo das organizações 32

Figura 3 – Bases de autoridade 36

Figura 4 – Características da burocracia..... 36

Figura 5 – Modelo de Tapscott e Caston..... 41

Figura 6 – A organização aberta em rede 44

Figura 7 – Burocracia versus adhocracia 45

Figura 8 – Marcos históricos da evolução da qualidade..... 55

Figura 9 – Comparativo das abordagens de qualidade..... 56

Figura 10 – Os 12 fatores componentes da TQM apontados por Calarge 63

Figura 11 – Modelo do SGQ baseado na normas ISO 9000:2000 69

Figura 12 – Esquematização do processo de SGQ 88

Figura 13 – Organograma geral do Grupo WJ de Biasi 94

Figura 14 – Relações entre Copersucar e Usina São José da Estiva 95

Figura 15 – Modelo conceitual da gestão de negócios da Usina 97

INTRODUÇÃO

A busca por diferenciais competitivos, visando vantagens perante a concorrência ou até mesmo a simples sobrevivência no mercado se torna uma característica inerente às organizações contemporâneas. Nesse sentido as políticas de qualidade adquirem grande visibilidade e importância no cenário econômico internacional já que possibilitam certificações amplamente exigidas para estabelecimento de relações comerciais.

Nesse cenário, a comunicação se mostra uma ferramenta determinante para a aplicabilidade dos Sistemas de Gestão de Qualidade, além da importância no planejamento de todas as atividades explícitas e implícitas de uma organização.

O presente estudo tem o intuito de apontar as possíveis inter-relações da comunicação com as políticas de qualidade e seus sistemas de gestão para que se viabilizem gestões responsáveis de qualidade em todas as instâncias, desde áreas específicas até as mais abrangentes e complexas. Pretende ainda, destacar o Relações Públicas como um profissional necessário na implantação e gestão de um sistema de qualidade.

No primeiro capítulo traçamos um panorama da realidade contemporânea, considerando as influências da globalização, neoliberalismo e competitividade, com base em teóricos como Octávio Ianni (1997, 2002), Milton Santos (2000) e Michel E. Porter (apud Calarge, 2001).

O segundo capítulo traz uma análise das organizações quanto as suas definições e classificações com a evolução de suas plataformas. Para esta abordagem foram utilizados principalmente os estudos de Antônio César Amaru Maximiano (1997, 2004) e a obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” de Margarida Maria Krohling Kunsch (2003).

O terceiro capítulo aborda a questão da qualidade e apresenta a descrição da evolução histórica dos conceitos e as aplicações da qualidade, considerando suas diferentes abordagens, a discussão da gestão da Qualidade Total, as certificações atribuídas pelas normas ISO e suas relações com a temática. Ao final discute-se algumas questões críticas a respeito da qualidade. O capítulo conta com o apoio dos conceitos e teorias de Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, William Edwards Deming, além das análises de autores como Esther Cabado Modia (2006) e as de

Felipe Araújo Calarge (2001) que desenvolveu a obra “Visão Sistêmica da Qualidade”.

No quarto capítulo discutimos o papel das Relações Públicas nas organizações adotando algumas teorias da área de Relações Públicas com base na literatura apresentada por Luiz Aberto de Farias (2004). Traçamos também algumas relações da comunicação com os programas de qualidade, apontando ferramentas viáveis.

Após as reflexões amparadas por diferentes visões - que vão do contexto global aos programas de qualidade até à atividade de Relações Públicas – chegamos ao estudo de caso na Usina São José da Estiva. Assim, no quinto capítulo ilustramos as discussões teóricas com a experiência da aplicação de um Sistema de Gestão de Qualidade pautado pelas normas ISO 9000. Consideramos os aspectos característicos da Usina, sua estrutura e a participação da comunicação neste processo. Ao final, chegamos a algumas propostas de comunicação para o aprimoramento das políticas de qualidade neste setor.

Tal estudo pôde constatar que as políticas de qualidade, além de atividades de responsabilidade social e ambiental surgem com um objetivo primordialmente capitalista, visando ampliação de mercados e conseqüentemente maximização de lucros. Sendo assim, o desafio para os profissionais de Relações Públicas é a viabilização de meios e ferramentas que possibilitem a implantação de filosofias de qualidade da maneira mais responsável e legítima, considerando o bem estar social como um fator determinante nesse processo.

1 GLOBALIZAÇÃO E SEUS ASPECTOS

Para discutirmos qualquer assunto que estabeleça algum tipo de relação com as transformações, seja no campo político, econômico ou social global é fundamental que consideremos as influências da dinâmica da globalização.

Discutir modelos de gestão, organizações, responsabilidade social, tendências comunicacionais, tecnologia ou qualidade, enfim, qualquer estudo a despeito de uma realidade atual ou uma tendência, carrega implicitamente discussões complexas sobre o sistema capitalista na era da globalização.

De que maneira uma organização efetiva a produção de qualquer produto permanecendo alheia às transformações globais? Novas técnicas são desenvolvidas a cada instante e muito mais do que espectadoras, as organizações inventam e reinventam a roda com apropriação de idéias, aperfeiçoamento de tecnologias, programas participativos de gestão, enfim, as mais diversas criativas e eficientes maneiras de consolidação em um mercado de competição acirrada, com um objetivo central: o lucro.

É fato, porém, que mesmo inseridos em um sistema no qual o lucro é a linha mestra das decisões, é possível também a realização de estudos, campanhas, projetos e trabalhos que sejam éticos e significativos para a construção de uma realidade menos destrutiva e desigual. No entanto, tais discussões e inter-relações com objetivo de utilização das brechas do sistema capitalista serão abordadas, mais adiante, neste estudo com a relação crítica dos conceitos de qualidade total com os fundamentos da comunicação.

Devemos, portanto traçar o panorama global das características atuais do cenário em que o presente estudo se desenvolve. A importância dessa discussão prévia não afeta apenas indiretamente o tema desenvolvido, é justamente responsável direta nas discussões sobre qualidade. Novas plataformas organizacionais, novos modelos de gestão são maneiras de estar à frente na competição desenfreada do capitalismo.

1.1 Vantagem competitiva

> A literatura especializada (por exemplo, Kiernan, 1998) identifica megatendências de mudanças, como: a revolução digital, removendo fronteiras geopolíticas e organizacionais; a rápida globalização dos mercados, as associações do capital financeiro à inovação gerencial; o advento de uma economia baseada no valor do conhecimento, da informação e da inovação; a gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlar seus próprios destinos político-econômicos; o crescimento do "terceiro-setor" que torna difícil a distinção entre os setores público e privado; as formas inéditas de organização intra e interempresarial; o acirramento das concorrências; e a crescente preocupação ecológica. Tal variedade de mudanças compelem as organizações ao desenvolvimento de estratégias de adaptação e que lhes confiram vantagem competitiva. (BORGES, 2004)

É importante ressaltar o fato de que essas transformações induzem as organizações à criação e desenvolvimento de estratégias que confiram vantagem competitiva, um exemplo, são as filosofias de qualidade, que estão tomando espaço no cenário organizacional com certificações (ISOs) atribuídas por órgãos que realizam auditoria e inspeção. Muitas organizações somente realizam negociações com outras que detêm certificações de qualidades específicas, como forma de garantia de padronização e qualidade.

Porém, o capitalismo só se mantém com o lucro. Ao analisarmos qualquer tipo de promoção, campanha ou programas realizados por organizações privadas, não podemos esquecer o objetivo final das mesmas. Uma das características específicas do capitalismo é justamente a difusão de discursos aparentemente transformadores, mas que na realidade se tratam de estratégias para ampliação de mercados sob a lógica da maximização dos lucros.

Michel E. Porter, estudioso sobre estratégias e vantagens competitivas, trata do assunto considerando o fator lucro e melhores posições no mercado. A visão do autor será adotada para a compreensão do assunto. Segundo Calarge,

> Porter estabelece que o conceito de estratégia competitiva está associado com a busca das empresas por uma posição

> competitiva favorável na indústria em que atua, sendo o termo indústria entendido como o segmento econômico de mercado onde as empresas atuam, constituindo-se a arena fundamental onde se dá a concorrência entre as empresas. A estratégia competitiva teria como objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças determinantes da concorrência na indústria, estando baseada em dois aspectos principais: atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e de fatores que determinam esta atividade e posição competitiva que a empresa ocupa dentro da indústria. (2001, p. 25)

A vantagem competitiva, nesse sentido, se baseia no valor que a empresa consegue criar para seus compradores, que ultrapassa os custos de fabricação atingidos pela empresa. Considera-se neste caso os aspectos intangíveis dos produtos e/ou serviços, relacionando o conceito da organização, consolidado normalmente por suas estratégias de *marketing,* ao valor que os compradores estariam dispostos a pagar.

Ainda, segundo Porter, na luta pela participação no mercado, a concorrência não depende apenas dos demais concorrentes. “A competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular” (PORTER, apud Lima, 1999).

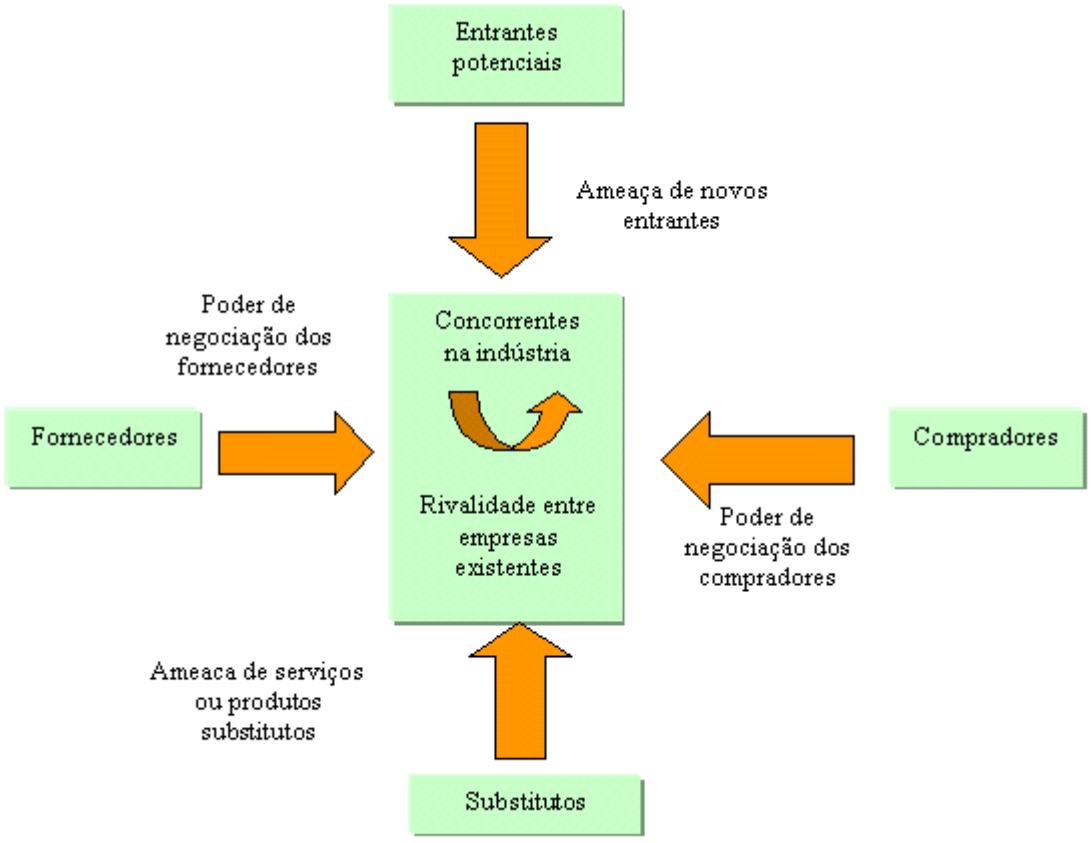
São cinco forças competitivas - Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, os produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes são todos competidores que podem ser mais ou menos relevantes ou ativos, dependendo do setor industrial, e conseqüentemente são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria – que determinam as alterações na dinâmica da concorrência e conseqüentemente a rentabilidade da indústria, pois “influenciam preços, custos e o investimento necessário das empresas em uma determinada indústria” (CALARGE, 2001, p. 27).

> Desta forma, o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores pode influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços,

> assim como os custos da concorrência em áreas da fábrica, como desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. (Porter apud Lima, 1999)

A correlação destes fatores apresentados como fundamentais para o estudo da competitividade estão representados na figura 1 esquematizada por Porter.

Figura 1 – Fatores influenciadores da competitividade



Fonte: PORTER, apud Calarge, 2001, p. 26

Tais abordagens dos conceitos de Porter carregam implicitamente o desenvolvimento de estratégias organizacionais que se propõem a estabelecer diferenciais competitivos. Estas estratégias abrangem majoritariamente a área dos concorrentes existentes no mercado, embora algumas vezes abordem alguns dos outros quatro fatores determinantes da competitividade, tais como programas específicos para fornecedores ou compradores.

Atualmente é comum nos depararmos com propagandas e campanhas de empresas privadas que incentivam e abraçam causas ou filosofias de gestão que de certa forma possibilitam ganhos para seus funcionários, grupos da sociedade, meio ambiente. No entanto a essência capitalista permanece a mesma, essas modificações tratam-se na realidade de uma sofisticação do capital. Estes “ganhos” de certa forma desmobilizam sindicatos, desgastam e enfraquecem as mobilizações sociais críticas, pelo fato de adquirirmos a sensação de que as nossas necessidades e responsabilidades sociais estão sendo supridas pelas organizações privadas.

Esta “sensação de satisfação” é justamente um fator determinante para análise do capitalismo contemporâneo. Grande parte da população se acomoda, e não desenvolvem sua capacidade crítica, permanecendo em estado de passividade quanto às questões complexas das relações de trabalho, meio ambiente, concentração de renda, etc, e se habituam à atribuição da responsabilidade de intervenção na sociedade, pelas organizações privadas com interesses particulares específicos.

Vivemos em um momento em que as campanhas de *marketing* sobre questões sociais e ambientais estão plenamente difundidas, porém devemos estar cientes de que são estratégias que conferem vantagem competitiva às organizações que as desenvolvem..

Outro aspecto sobre as estratégias de competição se dá no campo da prática. Devemos considerar o fato de que em muitos casos não existe a fidelização do discurso com a prática. Isto ocorre mais comumente quando se discute modelos de gestão ou filosofias e políticas organizacionais. Teorias complexas são “aperfeiçoadas” e “adaptadas” aos moldes da realidade capitalista. Um exemplo é a teoria da visão sistêmica que foi adotada, com diversas nomenclaturas, como discurso pelas organizações. A prática dessas teorias suscita vários questionamentos, os quais serão aprofundados mais adiante.

1.2 Transformações nas plataformas de governo e neoliberalismo

A realidade global de alta mutabilidade carrega consigo questões complexas que se influenciam e conseqüentemente ocasionam transformações nas estruturas organizacionais.

> Forma-se toda uma cadeia mundial de cidades globais, que passam a exercer papéis cruciais na generalização das forças produtivas e relações de produção em moldes capitalistas, bem como na polarização de estruturas globais de poder. Simultaneamente, ocorre a reestruturação de empresas grandes, médias e pequenas, em conformidade com as exigências da produtividade, agilidade e capacidade de inovação abertas pela ampliação dos mercados, em âmbito nacional, regional e mundial. (IANNI, 2002, p. 13)

O novo cenário socioeconômico, político e transnacional envolve redistribuição de empresas, corporações e conglomerados por todo o mundo. Ao invés da concentração das indústrias, centros financeiros, organizações do comércio, agências de comunicação etc, nos países dominantes, verifica-se uma redistribuição nas mais diversas localidades, em países diferentes e em todos os continentes.

Segundo Ianni, as estruturas colonialistas, imperialistas de dependência e interdependência “assim como as de projeto nacional, via nacional, capitalismo nacional, socialismo nacional e outras, envelhecem, mudam de significado, exigem novas formulações” (2002, p. 12) Declinam as superpotências mundiais e simultaneamente emergem novos pólos de poder e surgem os primeiros traços de outros blocos geopolíticos.

> Está em curso o novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. O desenvolvimento do modo capitalista de produção, de forma extensiva e intensiva, adquire outro impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados. As forças produtivas básicas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão

> transnacional do trabalho, ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim as suas formas de articulação e contradição. Esse é um processo simultaneamente civilizatório, já que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir sentir e imaginar. (IANNI, 2002, p.13)

A disseminação das organizações e conglomerados com participação em praticamente todas as posições geográficas do mundo possibilita que em poucas décadas, países sem tradição industrial desenvolvam-se significativamente.

> Juntamente com a expansão das empresas, corporações e conglomerados transnacionais, articulada com a nova divisão transnacional do trabalho e a emergência das cidades globais, verifica-se o declínio do estado-nação. Parece reduzir-se o significado da soberania nacional, já que o estado-nação começa a ser obrigado a compartilhar ou aceitar decisões e diretrizes provenientes de centros de poder regionais e mundiais. (IANNI, 2002, p. 15)

Esse é o momento em que ocorre a disseminação da ideologia neoliberal. “A ideologia neoliberal contemporânea é, essencialmente, um liberalismo econômico, que exalta o mercado, a concorrência e a liberdade de iniciativa empresarial, rejeitando de modo agressivo, porém genérico e vago, a intervenção do Estado na economia” (BOITO, 1999, p. 23).

A ideologia neoliberal é pautada na privatização, na abertura comercial e desregulamentação financeira e do mercado de força de trabalho. Tais políticas do neoliberalismo são medidas que, segundo seus teóricos, privilegiam a concorrência entre organizações para oferecimento de serviços e produtos de qualidade com baixo custo. Este argumento é defendido pelos neoliberais com a afirmação de que o Estado como único provedor dos serviços e direitos humanos implica na monopolização das atividades, resultando em serviços e produtos de baixa qualidade, diferente do setor privado que se torna capaz de alocar com eficiência os recursos e distribuir com eqüidade os benefícios. Tal concepção beneficia a esfera

privada em detrimento da esfera pública para o provimento dos serviços públicos, reservando nesse novo rearranjo o papel de mediador e regulador ao Estado.

No entanto tais argumentos não se concretizam exatamente como a teoria sugere. “O discurso neoliberal fala de mercado, concorrência, soberania do consumidor e liberdade de iniciativa numa época em que o funcionamento do sistema capitalista é inseparável da existência dos grandes monopólios privados, do imperialismo e da intervenção do Estado na economia” (BOITO, 1999, p. 28). Ao invés do Estado monopolizar os serviços, empresas e blocos econômicos privados assumem esse papel.

Boito, considerando as três características principais da política neoliberalista apontadas anteriormente, afirma que:

> Ao contrário do que poderia sugerir a ideologia teórica do neoliberalismo, esse tripé não tem o condão de restaurar o capitalismo concorrencial, mas serve para orientar uma ofensiva internacional da burguesia e do imperialismo. Ele mina o Estado de bem-estar nos países centrais e o pouco que se obteve de direitos sociais na América Latina, além de reforçar a influência e o controle das três grandes potências imperialistas – Estados Unidos, Japão e Alemanha – sobre as economias periféricas. Dito de outro modo, esse tripé visa suprimir ou revisar as reformas que o movimento operário e a luta antiimperialista impuseram tanto ao capitalismo quanto ao imperialismo ao longo do século XX. (1999, p. 30)

Devemos destacar o fato de que a rápida industrialização de países periféricos se dá pela abertura dos Estados às empresas de capital internacional - característica essa da ideologia neoliberal. O desenvolvimento industrial aparente na América Latina proporciona lucros e desenvolvimento de fato para os países que detêm a sede administrativa das organizações. As potências que possuem controle majoritário nesse aspecto são: Estados Unidos, Japão e Alemanha.

Devemos considerar, por outro lado, que os mercados, os setores produtivos, os grupos econômicos, os movimentos sociais, as políticas estatais, as tecnologias, as relações de trabalho, enfim, cada fator integrante da lógica capitalista, não é estático. Existe uma complexa relação dinâmica de interdependência em diversos aspectos. Ramos produtivos e setores industriais carregam realidades diferentes e em constante transformação, apesar de suas tendências ao monopólio privado.

Apesar do predomínio da ideologia neoliberal nas políticas dos Estados, estes interferem com as mais diversas políticas de subsídios, de fiscalização e normatização, possibilitando uma cadeia de relações complexas no cenário econômico nacional e internacional.

1.3 Sistemas comunicacionais e a consciência global

Sob vários aspectos, a nova divisão transnacional do trabalho e produção implica mudanças e novas formas da organização técnica e social do trabalho, com trabalhadores de distintas categorias, especificidades culturais e sociais trabalhando sob modelos socioeconômicos políticos e culturais de determinados grupos econômicos transnacionais.

Santos em sua obra “Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal” afirma que “o desenvolvimento da história vai de par com o desenvolvimento das técnicas. Kant dizia que a história é um progresso sem fim; acrescentamos também que é um progresso sem fim das técnicas” (2000, p. 24). A cada evolução das técnicas uma nova etapa da história se torna possível.

Santos considera que cada sistema de técnicas representa uma época e “em nossa época, o que é representativo do sistema de técnicas atual é a chegada da técnica da informação, por meio da cibernética, da informática, da eletrônica” (2000, p. 25). Segundo o autor, quando surgem novas técnicas, as outras não desaparecem, mas tornam-se obsoletas e somente absorvidas por “atores” não hegemônicos que não possuem condições de domínio das técnicas mais avançadas. No entanto, as técnicas atuais de informação, representam um marco na história humana, “é a primeira vez que tal conjunto de técnicas envolve o planeta como um todo e faz sentir, instantaneamente sua presença” (p. 25).

Tal acontecimento inédito na história da humanidade carrega também novas perspectivas no cenário mundial. As técnicas ultrapassadas são influenciadas pelas novas, na qual o computador é a peça central. Técnicas e acontecimentos em determinada região exercem influência marcante sobre o resto do país e do mundo, diferente das situações anteriores à realidade atual, onde as técnicas eram exercidas e seus resultados eram praticamente isolados.

Renato Ortiz traz uma abordagem que sugere que tal cenário de simultaneidade que produz efeitos em todo o mundo possibilita um tipo de consciência global.

> A mesma mundialização da questão social induz uns e outros a perceberem as dimensões propriamente globais da sua existência, das suas possibilidades de consciência. Juntamente com o que é local, nacional e regional, revela-se o que é mundial. Os indivíduos, grupos, classes, movimentos sociais, partidos políticos e correntes de opinião pública são desafiados a descobrir as dimensões globais dos seus modos de ser, agir, pensar, sentir e imaginar. Todos são levados a perceber algo além do horizonte visível, a captar configurações e momentos da máquina do mundo. (ORTIZ, apud Ianni, 2002, p. 22)

Na medida em que a globalização se desenvolve, o mercado mundializa-se e expande-se a "fábrica global" - metáfora que Ianni atribui à situação atual do mundo - a sociedade adquire uma certa consciência global, de todos como integrantes do mesmo território responsáveis pelas conseqüências negativas e positivas do sistema político e econômico vigente. Segundo Ianni (2002), "o globo terrestre se revela o nicho ecológico de todo o mundo" (p. 22) E é nesse momento em que a problemática ambiental adquire certa visibilidade incentivando movimentos sociais e ONGs que reivindicam medidas de proteção e reposição.

Essa questão da consciência global do meio ambiente, guardadas as devidas proporções, é um exemplo no qual Ianni aponta a globalização como um fator de coletividade para construção, questionamento e ação. Segundo Ianni, "A mesma globalização da economia, política, sociedade e cultura estabelece algumas das bases de uma percepção da sociedade global em formação, da cidadania em escala mundial" (2002, p. 24)

Santos já ressalta dois elementos fundamentais para serem considerados quando se discute a globalização. Um deles já foi mencionado anteriormente, "o estado das técnicas", e o outro é "o estado das políticas". A relação entre esses dois aspectos resulta na globalização. "As técnicas apenas se realizam, tornando-se história, com a intermediação política, isto é, da política das empresas e da política dos Estados, conjunta ou separadamente" (SANTOS, 2000, p. 26).

Para Santos,

> A história é comandada pelos grandes atores desse tempo real, que são, ao mesmo tempo, os donos da velocidade e os autores do discurso ideológico. Os homens não são igualmente atores desse tempo real. Fisicamente, isto é, potencialmente, ele existe para todos. Mas efetivamente, isto é, socialmente, ele é excludente e assegura exclusividades, ou pelo menos, privilégios de uso. (2000, p. 28)

Nessa citação, percebemos que Santos destaca uma questão fundamental para analisarmos os discursos sobre consciência global. As transformações na história ocorrem com a intermediação da política de governos e da política de blocos econômicos. A consciência global é guiada pela realidade de grupos específicos que estes sim, estão na posição de atores da história, sob domínio da velocidade e do discurso ideológico.

Podemos dizer que o momento atual considerando níveis de consciência global é o mais elevado alcançado na história. Nunca antes as “distâncias estiveram tão pequenas”, somos informados de acontecimentos de qualquer canto do mundo com simultaneidade. Um caso de violência sobre uma mulher pode proporcionar discussões nacionais e até a criação de leis como, por exemplo, a criação da lei Maria da Penha. Um desastre ecológico pode impulsionar discussões sobre a degradação ambiental em escala mundial. No entanto, é fundamental considerarmos o aspecto de que somos informados através de veículos de comunicação que estão atrelados a grupos econômicos, portanto defensores de interesses específicos. Ao mesmo tempo em que nos aproximamos dessa possibilidade de discussões em um âmbito global, viabilizado principalmente pelos avanços tecnológicos comunicacionais, também nos deparamos com uma certa filtragem de informações pelos veículos de comunicação.

Chegamos próximos de um tipo de consciência global, apesar de estamos distantes de uma consciência global crítica. No entanto, Santos, considera que tal condição, de consciência global, viabiliza a possibilidade de novas perspectivas para a história, segundo ele,

> No plano teórico, o que verificamos é a possibilidade de produção de um novo discurso, de uma nova metanarrativa, um novo relato. Esse novo discurso ganha relevância pelo fato de que, pela primeira vez na história do homem, se pode constatar a existência de uma universalidade empírica. A universalidade deixa de ser apenas uma elaboração abstrata da mente dos filósofos para resultar da experiência ordinária de cada homem. De tal modo, em um mundo datado como o nosso, a explicação do acontecer pode ser feita a partir de categorias de uma história concreta. É isso, também, que permite conhecer as possibilidades existentes e escrever uma nova história. (SANTOS, 2000, p. 21)

Assim considera-se esta possibilidade de escrever uma nova história o “alimento da alma” dos profissionais críticos que pretendem desenvolver ações transformadoras. Estamos inseridos em uma “Era organizacional”, caminhamos para um período do capitalismo em que as estruturas organizacionais se mostram mais flexíveis, que considera significativamente a participação do fator humano nas esferas dos processos de produção. Entretanto tais constatações implicam questões complexas que serão mais aprofundadas sob uma análise crítica das filosofias de qualidade, que faremos no terceiro capítulo. Todavia, pretendemos também vislumbrar possibilidades éticas e significativas de atuações nessas brechas deixadas pelo capitalismo.

2 UMA ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

Para considerar as relações públicas no tempo e espaço da sociedade atual é indispensável ultrapassar a visão do modelo funcionalista da profissão valorizando mais o enfoque analítico e relacional da atividade, que permite a sua atuação conforme a concepção de um sistema aberto. Quando o relações públicas atua nas organizações segundo esta dimensão é necessário um profissional possuidor de um quadro de referência que o coloque como conhecedor dos fenômenos políticos do sistema organização-públicos e que lhe habilite intervir no mesmo e na sociedade. Portanto as ciências humanísticas tais como a sociologia, antropologia, psicologia, as teorias de administração e da comunicação são bases teóricas para os profissionais de relações públicas desenvolverem suas atividades.

Muito além do que técnicas vazias que podem ser desempenhadas por qualquer pessoa que tenha bom senso, as relações públicas se aproximam de uma ciência e seus estudos carregam o rigor científico.

Kunsch (2003, p. 13) destaca a importância da atividade considerando o diálogo entre os fundamentos teóricos da mesma. Uma das propostas em seu livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” é “deixar claro que o planejamento de relações públicas tem que se apoiar em fundamentos teóricos sobre as organizações, a administração, a comunicação e, sobretudo, a própria área”.

No entanto, no desenvolvimento deste estudo, o qual engloba as organizações de um determinado ramo de produção - o sucro-alcooleiro - é necessário fazer uma análise do panorama atual das organizações, suas divisões e estruturas administrativas para a discussão e desenvolvimento, com propriedade, de qualquer programa ou técnica de relações públicas.

Devemos então abordar algumas definições de “organização” como suporte para o desenvolvimento e discussões mais complexas. Existem diversas maneiras de conceber as organizações por meio de diferentes visões conceituais, segundo os vários teóricos da área, que iremos comentar.

2.1 Organização ou instituição?

Atualmente, no cotidiano, a palavra organização é empregada praticamente como sinônimo de instituição, ou outros termos assemelhados, tais como empresa, entidade, companhia. Mas na verdade existem algumas particularidades que as diferenciam e são discutidas por estudiosos da área. Não são encontradas definições específicas amplamente aceitas pelos teóricos embora estejam claras as diferenças etimológicas. É um ambiente que teorias ainda se desenvolvem e se dialogam.

No entanto, considerando uma distinção macro que nos parece clara na interpretação dos teóricos, a nomenclatura “instituição” é atribuída quando há uma clareza de definição do papel social da mesma. Suas definições se aproximam das características das estruturas provenientes do Estado e da sociedade que não visam lucros ou não somente lucros, mas que se preocupam com sua sobrevivência e perenidade guiada por um claro sentido de missão.

Chauí (apud Kunsch, 2003, p. 37) em artigo publicado na Folha de São Paulo, em 9 de maio de 1999 utiliza algumas conceituações sobre instituição e organização. Ela afirma que “a instituição tem a sociedade como seu principio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares”.

2.2 O que é organização?

Mattos (apud Kunsch, 2003, p. 24) desenvolveu amplos estudos sobre a natureza e a ciência das organizações. O autor apresenta duas definições sobre o termo organização:

> • Organização significa estudar órgãos e sobre eles agir, isto é, sobre as empresas, instituições e os empreendimentos

> humanos, com o fim de torná-los mais eficazes e eficientes (isso é, maximizar-lhes o exsumo e minimizar-lhes o insumo ou, por outras palavras, torná-los mais céleres e menos dispendiosos ou, ainda, aumentar-lhes a produtividade e o rendimento, reduzindo ao mínimo possível os custos materiais e sociais). Tudo isso levando em conta os aspectos ambientais, éticos, espirituais e humanos do problema, e tendo em vista que os empreendimentos humanos são constituídos por homens e existem pelos e para os homens.
> • Organização significa um "órgão", ou seja, um meio ou instrumento pelo qual um ato é executado ou um fim é alcançado. Por conseguinte, um conjunto de órgãos, funcionando para um fim determinado, forma um aparelho ou sistema. Quando esse conjunto funciona conjugado a outros conjuntos para um fim mais amplo, ele passa a constituir um subsistema desse sistema maior. E assim sucessivamente até o infinito.

Chiavenato (apud Kunsch, 2003) considera a definição em dois aspectos:

> 1. Organização como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social. 2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles. (p. 25)

Segundo Kunsch, “o termo ‘organizações’ já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vista em satisfazer alguma necessidade da sociedade” (2002, p. 25). A autora considera que um dos aspectos fundamentais das organizações - com base em levantamentos realizados junto a outros teóricos - é o fato de serem sistemas abertos, pois estão sujeitas as transformações da sociedade, da política, das próprias organizações, dos grupos e indivíduos internos e externos.

Na visão de Kunsch a organização é um subsistema da sociedade, uma microssociedade. É uma conceituação contemporânea que supera a visão

fragmentada das décadas passadas. Apontaremos algumas características das organizações sistêmicas mais adiante.

As organizações existem desde o início da humanidade, o homem como ser social necessita de relações com outras pessoas para satisfazer necessidades e construir suas realidades. Quando homens se juntam para realizar atividades ou tarefas surgem as organizações.

Segundo Etzioni

> (...) a sociedade moderna contém um número incomensuravelmente maior de organizações, para satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e influem em setores amplos de suas vidas (apud Kunsch, 2003, p. 19).

As organizações surgem para atender as demandas mercadológicas e sociais. Na medida em que a sociedade se torna mais complexa, desenvolvida tecnologicamente e intelectualmente, novos serviços e produtos são adquiridos como necessidade pelos seres humanos. Isso considerando também a perspicácia de agentes do mercado competitivo que se apropriam dessa realidade para conseqüentemente suscitarem mudanças nas demandas em todas as esferas.

Quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mais organizações serão necessárias. Segundo Drucker, “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos” (apud Kunsch, 2003, p. 20)

Drucker considera que em todos os países desenvolvidos a sociedade se transformou em uma sociedade de organizações, na qual existem inúmeras delas para realizar ou desempenhar qualquer tarefa. Segundo Kunsch,

> Esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-

> nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes. (2003, p. 20)

No entanto as discussões a respeito do desenvolvimento da sociedade carregam implicitamente a questão da queda do Estado do Bem Estar Social com as políticas neoliberalistas. O aumento na quantidade e variedade das organizações formais se dá também em razão do enxugamento do Estado com a privatização dos direitos básicos nas questões da saúde, educação e segurança.

2.3 Algumas classificações das organizações

Kunsch (2003) destaca que foi a partir de classificações simples que os autores desenvolveram suas teorias e buscaram possíveis indicadores para estabelecer diferenciações e tipologias sobre organizações, transformando-as em teorias mais complexas e detalhadas.

Nosso objetivo, entretanto não é discutir as diferenças entre as teorias das organizações, mas, sim apontar as classificações simples que estão envolvidas nesse contexto e que podem dar suporte para as decisões específicas da atividade de comunicação.

Vivemos em uma “Era Organizacional”, há uma proliferação de organizações estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, filantrópicas e outras. Por isso uma das classificações se refere ao tamanho da organização - usando como critério o número de funcionários, volume de atividades, faturamento, patrimônio ou capital ativo fixo. Outra categorização é o tipo de atividade que essas desenvolvem como produtoras de bens de consumo ou produtos (indústrias de consumo direto ou de produtos para terceiros) e como prestadoras de serviços (bancos, hospitais, agências em geral, etc). Há ainda a classificação de acordo com o raio de atuação ou abrangência, que podem ser locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transnacionais.

Outra maneira simples e tradicional de classificar as organizações, segundo Kunsch (2003) é pelas formas de propriedade, se são públicas, privadas ou sem fins

lucrativos. Ainda nesse sentido estas estão distribuídas entre primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), segundo setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) e terceiro setor (não visam lucro – ONGs, associações).

No entanto, as diferenciações estruturais das organizações em si, considerando as teorias da administração abordam aspectos que merecem maior destaque. A evolução histórica dos formatos das organizações (da produção e administração) é fator determinante para diferenciarmos os principais modelos de organização.

Existem várias teorias que abordam as diversas estruturas que compõem o quadro evolutivo característico ou de tendência na estrutura organizacional.

> Apesar das diferenças, as estruturas organizacionais apresentam similaridades, que permitem agrupá-las em modelos. Um modelo de estrutura organizacional (ou padrão, estilo ou modelo de organização) é o produto das decisões sobre divisão de responsabilidades, a atribuição de autoridade e o sistema de comunicações. Dependendo de como as decisões são tomadas, a estrutura segue determinado modelo. (MAXIMIANO, 2004, p. 250)

As estruturas que possuem diferenciação explícita e são abordadas com mais fôlego pelos teóricos são as estruturas mecanicistas ou tradicionais, e as estruturas contemporâneas, ou orgânicas.

A mecanicista, segundo Maximiano, procura imitar o funcionamento de uma máquina. “As pessoas tem pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Dão importância à hierarquia e à obediência às normas” (p. 252).

Já as estruturas orgânicas:

> (...) procuram reduzir o grau de formalidade e impessoalidade. Organizações dão maior ênfase no sistema social e às pessoas. Hierarquia e especialização são menos importantes que no modelo mecanicista. A autonomia das pessoas é maior, assim como a ênfase na comunicação formal (MAXIMIANO, 2004, p.253).

Existem outras abordagens a respeito das estruturas organizacionais, um exemplo é a classificação de Cury, que trata do assunto considerando a “evolução histórica” nas tendências organizacionais. Ele classifica as estruturas em tradicionais, modernas e contemporâneas, o que, na ótica de Kunsch, é uma caracterização que está “considerando suas estruturas e situando-as em determinado percurso temporal-histórico da sociedade, que tanto pode ser estável, quanto dinâmico, competitivo e complexo” (KUNSCH, 2003, p. 49).

Cury analisou a evolução por que passaram as organizações ao longo do século XX, em razão da sua dinâmica e da necessidade da busca da efetivação. Ele sintetiza os principais indicadores das organizações tradicionais, modernas e contemporâneas conforme pode ser visto na figura 2.

Figura 2 – Quadro evolutivo das organizações

Quadro evolutivo das organizações			
Indicadores	**Organizações**		
	Tradicional	**Moderna**	**Contemporânea**
Enfoque básico	- Análise das atividades da empresa	- Comportamento humano	- Clientes e não-clientes
Ambiência da empresa	- Autoritária	- Consultiva	- Participativa
Essência de administração	- Princípios de administração	- Conceito de cultura	- *Empowerment* - Gerência participativa - Processos
Visão do mundo	- Sistema fechado	- Sistema aberto	- Holística
Estrutura organizacional	- Linear - *Staff-and-line* - Funcional - Colegiada	- Funcional - Divisional	- Projeto - Matricial - Colateral - Equipes - Processos
Tomada de decisão	- Individual e centralizada	- Processo decisório	- Processo decisório com Informação e negociação

Fonte: Cury (2000, p. 157, apud Kunsch, 2003, p. 50).

Devemos considerar o fato de que o quadro evolutivo das organizações representa uma ótica sobre os paradigmas estruturais e administrativos no cenário organizacional, porém não reflete necessariamente características de espaços de

tempos históricos específicos. É muito comum atualmente nos depararmos com diversas organizações completamente tradicionais, ou organizações “híbridas”, por exemplo, com características tradicionais na essência da administração, modernas nas tomadas de decisão e contemporâneas nos processos de produção - conforme a classificação de Cury. Enfim, cada organização possui uma realidade que é somente perceptível de fato, com pesquisas de campo e na participação em todas as esferas de trabalho.

A evolução dos conceitos administrativos e estruturas organizacionais caminharam juntamente com o desenvolvimento dos formatos de produção. Assim sendo, as teorias da administração (administração científica – Taylor, burocracia - Weber, processo administrativo – Fayol, pensamento sistêmico, etc), a caracterização das estruturas das organizações (mecanicistas e contemporâneas), as transformações nos modos e formatos de produção (taylorismo, fordismo, toyotismo) são indissociáveis para uma análise profunda das organizações.

Vemos que as organizações tradicionais ou mecanicistas baseiam na produção de massa, características do taylorismo e fordismo.

As raízes do taylorismo surgem com o início do século XX, momento de grandes transformações tecnológicas econômicas e sociais. A época em que surgem e crescem empresas para atender a demanda de produtos que haviam sido criados, como automóveis, lâmpadas elétricas, rádio, telefone. Nos Estados Unidos e na Europa, essas empresas industriais cresceram significativamente e aceleradamente. Nasceu daí a necessidade de estudos para lidar com as elevadas quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos. Frederick Winslow Taylor, líder de um grupo fundador do movimento da administração científica, conseguiu desenvolver um conjunto de técnicas para tratar da eficiência dos processos de fabricação.

O formato taylorista possui enfoque específico nos processos de produção. Este movimento procurava aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho. Para Taylor, a prosperidade econômica somente seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores, e para isso seria necessário um redesenho do trabalho e das atitudes dos trabalhadores, já que estes não possuíam métodos para realizarem seus trabalhos.

> Para colocar em prática o princípio dos métodos de pesquisa, Taylor fazia os estudos de tempos e movimentos. Taylor cronometrava os movimentos dos trabalhadores, dividindo-os nas tarefas que os compunham, chamando-as de *unidades básicas de trabalho*. Em seguida, analisava as unidades básicas de trabalho, procurando encontrar a melhor maneira de executá-las e combiná-las para a tarefa maior. As tarefas que passavam por esse processo estavam "taylorizadas" (MAXIMIANO, 2004, p. 55).

O taylorismo se desenvolveu em uma época de notável expansão da indústria juntamente com a inovação revolucionária do início do século XX: a linha de montagem de Henry Ford. Foi ele que elevou ao mais alto grau os dois princípios de produção de massa característicos da fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: as peças padronizadas e o trabalhador especializado. Os processos de produção se subdividiam em etapas específicas de trabalho pautadas pela execução de tarefas repetitivas e constantes. Um exemplo clássico desse momento com foco específico na maximização da produção e minimização das variáveis de desperdício de tempo e materiais é representado no filme de Charles Chaplin, "Tempos Modernos".

Maximiano (2004) afirma que essa grande aceitação dos princípios da administração científica e da linha de montagem é responsável pela expansão da atividade industrial em todo o mundo. Segundo ele,

> Entrando neste exato instante em qualquer fábrica de grande porte, em qualquer lugar do planeta, você poderá constatar que Taylor e Ford iriam sentir-se em casa. Linhas de montagem correm carregando todos os tipos de produtos, em diferentes estágios de acabamento. Engenheiros de produção ou especialistas em organizações e métodos continuam circulando, fazendo anotações em pranchetas, desenhando fluxogramas, cronometrando e filmando as operações, para em seguida, torná-las mais eficientes. A tecnologia sofisticou-se, há robôs ao lado de pessoas, computadores, cronômetros digitais e câmaras de vídeo. No entanto, os princípios são exatamente os mesmos (2004, p. 57).

Tal discussão sobre a presença dos princípios tayloristas na dinâmica de trabalho contemporânea será abordada novamente com maior profundidade

juntamente com a análise crítica das filosofias de qualidade total no próximo capítulo.

Já para Kunsch (2003, p. 55) “o alto nível de formalização e especialização, a rigidez e a unidade de comando, bem como a utilização de formas tradicionais de departamentalização são algumas das características predominantes dessas organizações até a década de 1970”. A autora considera que

> (...) as principais características das organizações tradicionais se destacam pela ênfase na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária e por uma prática operacional centrada nas tarefas e nas técnicas institucionalizadas, sob uma forte coesão e dominação verticalizada, sob a égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada. (KUNSCH, 2003, p. 50)

Tais características foram inferidas e estudadas por vários teóricos que tomaram por base a teoria clássica de Max Weber que aborda as organizações burocráticas ou formais e o tipo ideal de burocracia. Em sua teoria, Weber reflete sobre os conceitos de poder, autoridade e legitimidade. E esses conceitos são discutidos por Etzione (apud Kunsch, 2003) para caracterizar as organizações no contexto de suas épocas na passagem a seguir:

> "no âmbito da burocracia organizacional, utilizou o poder para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a legitimidade, para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados; e a autoridade, para designar a combinação dos dois, isto é, o poder que é considerado legítimo" (p. 53)

Em relação à autoridade, Weber relaciona três tipos fundamentais de dominação: a carismática, a tradicional e a racional ou legal. Maximiano (1997) destaca os principais pontos dessas três bases de autoridades, o que situa as organizações burocráticas no contexto, conforme podemos observar na figura 3.

Figura 3 – Bases de autoridade

Bases de autoridade	
Bases	**Características**
Carisma	A obediência deve-se à devoção dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra - ou os seguidores acreditam que ele tem - qualidades que o tornam admirado. Exemplo: liderança política.
Tradição	A obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. Os seguidores obedecem porque o líder (a figura da autoridade) aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes. Exemplo: autoridade da família.
Organização e normas	Obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro doas limites do seu cargo ou bureau. Todas as organizações formais dependem dessa base da autoridade. Exemplo: todas as organizações burocráticas

Fonte: Maximiano (1997, p. 35).

O autor considera em sua teoria as características da burocracia, como formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A figura 4 apresentada por Maximiano (p. 37) aponta a análise de Weber sobre cada uma dessas três características da burocracia:

Figura 4 – Características da burocracia

Características da burocracia	
Características	**Descrição**
Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
Impessoalidade	Nas burocracias, os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
Profissionalismo	*As* burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para a sua subsistência. *As* burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

***Fonte**:* Maximiano (1997, p. 37).

Maximiano afirma que “estas características estão presentes em todas as organizações da sociedade moderna e são o germe do Estado moderno. A autoridade legal-racional burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades" (p. 36).

É importante ressaltar que tais características e conceitos discutidos por estes autores estão sendo apresentados como suporte para caracterização das estruturas organizacionais tradicionais, mecanicistas, que em certos momentos convergem com algumas das abordagens sobre burocracia de Max Weber.

Kunsch (2003) sintetiza tais discussões, na passagem abaixo, com a afirmação de que essas estruturas também se fazem presentes nas organizações modernas e contemporâneas.

> Conclui-se que as características apontadas por Weber, Etzioni... vão ao encontro das existentes, sobretudo nas organizações tradicionais, mesmo que com peculiaridades diferentes. Todos esses componentes retratam como funciona internamente uma estrutura organizacional. São componentes que num agrupamento humano, intencionalmente criado com objetivos específicos, sempre deverão existir, mesmo nas organizações modernas e contemporâneas. O que diferenciará o funcionamento é a filosofia organizacional, os centros de poder e decisão, a aceitação desses por parte dos integrantes e/ou subordinados, bem como seu grau de interesse, participação e satisfação pessoal e profissional no trabalho (p. 55)

Segundo Elena Sefertizi (apud Kunsch, 2003, p. 55) as grandes organizações de produção em massa vêm enfrentando uma série de problemas como “as flutuações da demanda, a força da concorrência e da mudança constante; a dificuldade de organização do processo de produção e menor margem de lucro, resultado de menor produtividade”. A estrutura rígida de organização sofre as conseqüências das rápidas transformações econômicas, políticas e sociais do ritmo acelerado característico da globalização.

> O fordismo, como padrão de organização do trabalho e da produção, passa a combinar-se com ou ser substituído pela flexibilização dos processos de trabalho e produção, um padrão mais sensível às novas exigências do mercado mundial, combinando produtividade, capacidade de inovação e competitividade. (IANNI, 2002, p. 14)

Surgem novas teorias que adotam enfoque comportamental colocando as máquinas, equipamentos, produtos e regras em segundo plano, e as pessoas em primeiro plano. No entanto tais modificações foram consolidadas após estudos que evidenciaram que tal enfoque implicaria ainda mais no aumento de produção e eficiência. Segundo Maximiano, o principal componente do enfoque comportamental é a escola das relações humanas, que nasceu de um experimento famoso realizado nos Estados Unidos, nos anos de 1927 a 1933.

Tal estudo, desenvolvido com métodos da psicologia experimental, por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard se propunha a descobrir se estímulos de variação de luminosidade interferiam no desempenho dos trabalhadores. O resultado foi surpreendente, como relata Maximiano:

> Aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuía-se a luz e... a produção aumentava também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados, a produção, ao invés de cair, subiu para uma quantidade espantosa. Os pesquisadores somente conseguiram demonstrar que não havia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). (2002, p. 62).

Para analisar e explicar os resultados dessa experiência foi convidado Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos. Segundo Maximiano, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma nova filosofia da administração. A essência das conclusões dizia que “o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento” (2004, p. 62).

A partir daí nascem às raízes dos novos modelos de gestão, que pautam a estrutura das organizações contemporâneas. As conclusões de Mayo sobre a experiência aproximam-se das características dos novos modelos.

Maximiano (2004) aponta algumas delas:

> - A quantidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
> - O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.
> - Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre grupos de trabalho e a administração superior. (p. 62).

Analisando estas implicações obtidas por base nessa experiência, vemos que elas representam um “divisor de águas”, um ponto de referência nas teorias da administração. As implicações destas interpretações dão base para o desenvolvimento dos conceitos de grupos de trabalho, grupos formais e informais. Intermediação de interesses, o que são a base dos referenciais teóricos da teoria das estruturas contemporâneas, ou orgânicas.

A partir disso, a empresa Toyota inova com o desenvolvimento do modelo toyotista que teve como base as “técnicas administrativas japonesas (eficiência, qualidade, produção enxuta, *just-in-time* etc.), a escola de qualidade total, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e as práticas bem-sucedidas e originalmente aplicadas na empresa” (MAXIMIANO, p.63). Esse modelo foi sendo incorporado na indústria automobilística japonesa a partir de 1970 e um pouco mais tarde, em 1980, começa a exercer influência em empresas norte-americanas e européias.

Na visão de Kunsch,

> O toyotismo contribuiu não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades, adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível. (2003, p. 56),

A autora ainda afirma que “Esse novo formato de organizações flexíveis é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular

a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção" (Kunsch, 2003, p. 57).

No começo da década de 1990 surgem conceitos de "organização horizontal", um modelo de gestão adaptado às rápidas transformações econômicas e tecnológicas. Esse novo modelo rompe com a estrutura da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de processos, "promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis" (KUNSCH, 2003, p. 57).

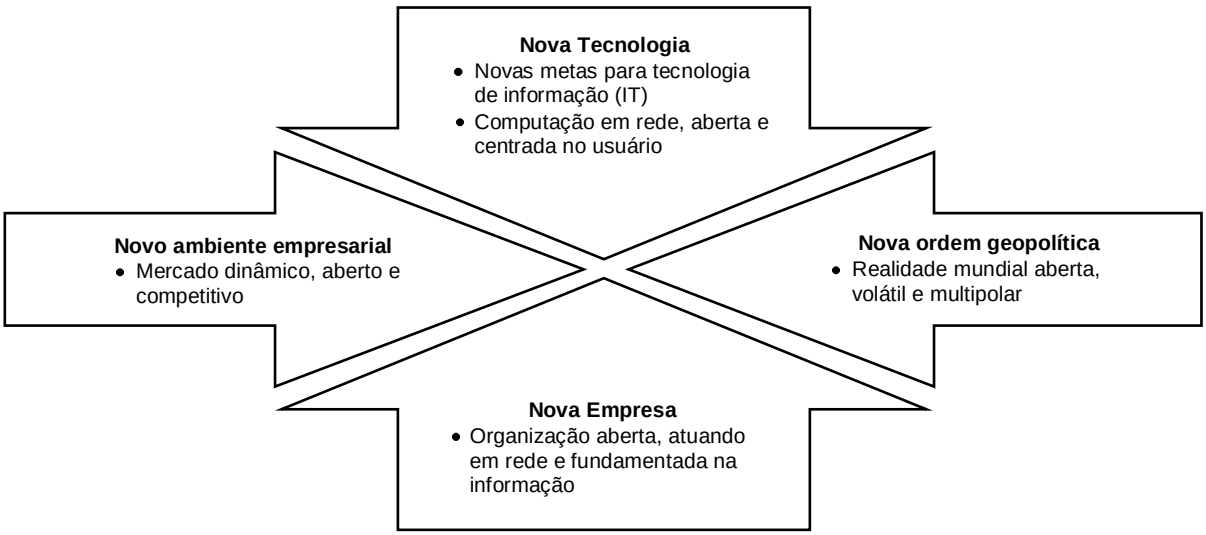
Os principais componentes da horizontalização estimulam a participação, e segundo Maximiano

> uma nova organização se caracteriza segundo o critério dos processos, não das tarefas; o achatamento da hierarquia; o uso de equipes para administrar tudo; a condução do desempenho dos clientes; a recompensa pelo desempenho do grupo; a intensificação dos contatos com os fornecedores e clientes; e a necessidade de informação e treinamento de todos os funcionários (apud Kunsch, 2003, p. 58)

Para Castells, "uma organização horizontal pode ser definida como uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autodirigidas baseadas na descentralização, participação e coordenação" (apud Kunsch, 2003, p. 58).

Também Don Tapscott e Art Caston desenvolveram um estudo sobre o novo modelo de estruturação organizacional nas organizações contemporâneas constatando quatro fatores que influenciam suas realidades: nova tecnologia, nova ordem geopolítica, novo ambiente empresarial e nova empresa, conforme a ilustração na figura 5.

Figura 5 – Modelo de Tapscott e Caston



Fonte:Tapscott e Caston (apud Kunsch, 2003 p. 58).

Os primeiros estudos sobre esse tipo de organização, foram desenvolvidos por Fritjof Capra que se utilizou da teoria sistêmica, “pela qual as organizações são vistas como organismos vivos, as quais se desenvolvem e adaptam-se aos impulsos da realidade”. (FARIAS, 2004, p. 51) A visão sistêmica considera todas as relações individuais, interpessoais além das relações externas à organização. Essa teoria é baseada no conceito de que a organização em si é um sistema de relações.

Segundo Maximiano “a essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos.” (2004, p. 63).

Para o autor, a teoria geral dos sistemas tem duas idéias básicas:

> I. A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si.
> II. Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

Já Oliveira (2006) define o conceito de sistema como:

> (...) um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles. (p.15)

Outro pesquisador que desenvolveu amplos estudos sobre o enfoque sistêmico foi o cientista alemão Ludwig Von Bertalanffy. Segundo ele, “a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.” (apud Maximiano, 2004, p. 63). Tal pensamento contrasta com o paradigma mecanicista, linear de causa e efeito, da ciência clássica.

Um sistema pode ser representado por um conjunto de elementos e variáveis interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saídas. Maximiano define essas partes do sistema:

> *Entradas*. As entradas ou componentes (imputs) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente. *Processo*. Todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados. *Saídas.* As saídas ou resultados (outputs) são os produtos do sistema. Para uma empresa, considerada como sistema, as saídas compreendem os produtos e serviços para os clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão-de-obra e outros efeitos de sua ação, como poluição que provoca ou o nível de renda na cidade em que localiza. O sistema empresa é formado de inúmeros sistemas menores, como sistema de produção e o sistema administrativo, cada um dos quais tem suas saídas específicas. *Feedback* (palavras que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. O *feedback* reforça ou modifica o comportamento do sistema. (2004, p. 66)

É importante ressaltar que tal nível de estruturação e administração organizacional se aproxima de um tipo de filosofia de gestão, pois a sua aplicabilidade respeitando fielmente seus conceitos básicos é altamente complexa.

São inúmeros os estudos que discutem os novos paradigmas organizacionais com diferentes nomenclaturas, e com abordagens específicas que exploram e se aprofundam em focos diferentes, como: horizontalização, relações em rede, flexibilidade, participação, premiação, processos de produção, etc. Porém, o que podemos constatar com certeza é que estamos em um momento de grande competitividade, velocidade nas informações e transformações em todos os sentidos, o que contribui para a adoção de novas características e rearranjos no cenário organizacional que podem implicar em novas plataformas e modelos de gestão.

No entanto, considerando tais características, os discursos teóricos nesse âmbito se aproximam da teoria sistêmica, com a deliberação desse “novo modelo” de organização que se posiciona no patamar de uma “microssociedade” que depende (influencia e é influenciada) de inúmeras variáveis para o seu funcionamento, e que todos os seus integrantes são atores da construção da realidade da organização, enfim, uma complexidade de relações.

Porém, como já alertamos anteriormente, devemos considerar que tal modelo não é fácil de ser implementado, ainda nos parece ser um modelo só possível na idealização.

Kunsch considera ser

> (...) controvertido afirmar que, comparando um desenho organizacional hierárquico-verticalizado e um de estrutura horizontalizada, seja um melhor do que o outro. É temerário afirmar que as organizações com arquitetura plana são necessariamente "boas" e organizações hierárquicas são necessariamente "ruins". Nenhum estudo significativo comprovou que as primeiras têm desempenho superior ao das segundas... Na verdade, deve-se buscar um equilíbrio entre essas duas formas. Sempre existirá na realidade organizacional a necessidade de um comando central que deverá assumir o peso e as conseqüências das decisões estratégicas vitais para qualquer organização. (2003, p. 58)

Devemos esclarecer que as discussões até aqui desenvolvidas situam-se no ambiente teórico. A prática em si, de implantação e adoção dessas características e modelos contemporâneos pode ser adaptada pelas organizações para a aparente sensação de inovação e participação dos envolvidos como estratégia caracterizando uma realidade oposta ao discurso teórico sobre as organizações sistêmicas. É possível afirmar que as organizações mecanicistas, de hierarquia fechada têm maiores facilidades para atuarem em ambientes estáveis, com administração centrada em tarefas, fragmentadas em divisões específicas. As organizações flexíveis estão mais preparadas para administrar ambientes de incertezas e riscos, enfrentar as constantes transformações mundiais.

Os autores Tapscott e Art Caston sintetizaram as principais diferenças entre os dois modelos de organização na figura 6.

Figura 6 – A organização aberta em rede

A organização aberta em rede		
Itens	**Hierarquia fechada**	**Organização aberta em rede**
Estrutura	Hierárquica	Aberta em rede *(networked)*
Escopo	Interno	Fechado
Enfoque de recursos	Capital	Humano/informação
Estado da empresa	Estático/estável	Dinâmico/mutante
Enfoque de pessoal	Gerentes	Profissionais
Motivação principal	Recompensa/punição	Compromisso
Direção	Comandos gerenciais	Autogerenciamento
Base de ação	Controle	Poder *(empowerment)* para agir
Motivação individual	Satisfazer superiores	Alcançar metas de equipe
Treinamento	Conhecimentos específicos	Competências mais amplas
Base para compensação	Posição hierárquica	Realizações, grau de competência
Relacionamentos	Competitivo (meu feudo)	Cooperativo (nosso feudo)
Atitude do funcionário	Liderança (é um emprego)	Identificação (é ainda minha empresa)
Requisitos principais	Boa administração	Liderança

Fonte:Tapscott e Caston (apud Kunsch, 2003, p. 59-60).

Ainda existem autores que comparam os dois modelos de organização quanto as suas estruturas, seus aspectos predominantes. Cury (2000) classifica como estruturas burocráticas e estruturas adhocráticas. A nomenclatura de adhocracia foi atribuída pelo autor para representar a característica estrutural da organização contemporânea. Ele define adhocracia como:

> (...) um tipo de organização de estilos administrativo solto, com pequenas estruturas temporárias, flexíveis, não detalhistas, para propósitos especiais, poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, de modo geral. De certa forma, a adhocracia pode ser vista ainda como um sistema aberto, adaptativo, temporário, que muda rapidamente em tomo de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades profissionais diversas. (2000, p. 115)

Esse modelo estrutural adhocrático aproxima-se das peculiaridades das organizações sistêmicas pelo fato de se caracterizar também como um modelo aberto. Cury elaborou um quadro comparativo apresentado na figura 7, que sintetiza os dois sistemas organizacionais.

Figura 7 – Burocracia versus adhocracia

Burocracia versus adhocracia	
Sistema fechado, mecânico burocratizado (Burocracia)	**Sistema aberto, orgânico, desburocratizado (Adhocracia)**
Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Estruturas permanentes.	Estruturas flexíveis, que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. Estruturas temporárias. Grupos-tarefa.
Alta concentração do processo de tomada de decisões, geralmente afeitas aos níveis superiores. Pouca delegação.	Relativo processo de descentralização da tomada de decisões, com dispersão e integração. Existência de delegação acentuada. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas.	Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
Predomínio da interação vertical entre superior/subordinado Relacionamento do tipo autoridade/ obediência.	Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
Amplitude de controle do supervisor é mais estreita Maior confiança nas regras e nos procedimentos formais.	Amplitude de controle do supervisor é mais ampla. Maior confiança nas comunicações.
Ênfase exclusivamente individual.	Ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro deles.
Hierarquia rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da empresa.
Fatores higiênicos.	Fatores motivadores e mobilizadores.
Ênfase na doutrina tradicional.	Ênfase na doutrina behavorista e em enfoque contingencial.
Atividades rotineiras/estáveis, profundamente normatizadas pela cúpula.	Atividades inovadoras/não estáveis. Pouca normatização, normas genéricas. Detalhes normatizados pelos próprios níveis operacionais.

Fonte: Cury (2000, p. 111).

Tais peculiaridades apontadas pelos diversos autores quanto aos dois modelos de administração ou organização devem ser consideradas para a construção e adequação de cada organização à sua realidade social, política, econômica, cultural, tecnológica, de acordo com os seus mercados regionais e/ou globais. A organização “deve buscar a melhor forma de ação coordenada para cumprir sua missão e visão, cultivar seus valores e atingir seus objetivos” (Kunsch, 2003, p. 63), por isso, cada uma deve decidir qual o modelo ou estrutura mais apropriada à sua realidade, adotando características de ambas, criando outras, seguindo fielmente um modelo, enfim, cada qual com a sua realidade.

Ainda para descrever e analisar as características de uma organização existem diversas classificações e expressões, como: estrutura matricial e funcional, estruturas formais e informais, níveis hierárquicos, burocracia, formatos ou desenhos organizacionais, estruturação, departamentalização, linha e assessoria, delegação e centralização, unidades de trabalho ou de negócios, reengenharia, downsizing, terceirização, arquitetura organizacional, entre muitas outras.

O estudo detalhado dessas características é muito útil para um maior conhecimento do ambiente empresarial e conseqüentemente para o desenvolvimento de programas e tomadas de decisão.

Por exemplo, as estruturas formais e informais são fundamentais dentro da dinâmica dos processos organizacionais, como pôde ser constatado desde a experiência interpretada por Mayo nos Estados Unidos.

Oliveira (2005) define estrutura formal como:

> (...) o objeto de grande parte de estudo das organizações empresarias, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma (...). Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma” (OLIVEIRA, 2005, p. 84).

As estruturas normativas que estão descritas no organograma organizacional se confundem com as estruturas de grupos informais que se relacionam no ambiente

organizacional, e essas relações “invisíveis” no organograma, influenciam nas diversas esferas da organização. Alguns profissionais e teóricos da área de comunicação afirmam que as relações informais, nas quais surgem líderes não descritos sob formas normativas, são justamente o foco no qual o profissional de comunicação e das diversas áreas devem se apoiar.

Nos grupos informais, são discutidas as falhas, virtudes e potencialidades da organização. Conhecer estes grupos, considerar suas opiniões e anseios, detectar os líderes de opinião e estabelecer diálogos com os mesmos, é justamente o âmbito no qual os profissionais, estrategistas e mediadores de conflitos devem atuar.

No entanto, as divisões formais também exercem fundamental importância na dinâmica das organizações. Um exemplo é a departamentalização. As organizações se arranjam das mais diversas formas para a realização dos processos, de forma industrial ou intelectual, no entanto é importante conhecer todas as divisões, pois são determinantes para elaboração de qualquer tipo de projeto.

Segundo Oliveira (2005, p. 118-19), existem algumas formas das organizações departamentalizarem suas atividades, sendo que as básicas são por: quantidade, função (ou funcional), localização geográfica (ou territorial), produtos ou serviços, clientes, processos, projetos, unidades estratégicas de negócios, matricial e mista. Também devemos estar cientes de que cada organização possui uma estruturação específica, que pode abarcar diversas divisões estruturais em um mesmo organograma.

Apesar de não nos aprofundarmos na discussão de cada um dos tipos de departamentalização, é importante ressaltar a grande importância desta segmentação para os profissionais de comunicação. A definição de cada uma, no entanto, é somente para destacar a complexidade de informações que estão implícitas em qualquer ação do ambiente organizacional. Cada divisão formal e informal implica em estudos específicos e profundos para a aproximação da eficiência de qualquer planejamento ou ação.

A principal preocupação nesse capítulo foi demonstrar as principais características organizacionais, considerando as influências do cenário global de alta competitividade e as constantes mudanças, para pensar, planejar e agir estrategicamente na comunicação. Conhecer as características formais, informais, culturais, estruturais da organização é uma tarefa necessária e fundamental para o profissional de comunicação. Não adianta querer implantar programas participativos

em uma gestão autoritária, verticalizada, mecanicista; neste caso, deveria inicialmente trabalhar a conscientização da administração sobre uma nova arquitetura e cultura organizacional.

3 QUALIDADE: UMA ABORDAGEM JUNTO ÀS EMPRESAS

Como já foi dito, estamos em um momento em que a constância das mudanças é uma característica explícita da nossa realidade. Novas plataformas ou modelos de gestão são discutidos, estudados e aplicados para que as organizações se adaptem a esse ambiente altamente mutável e dependente de inúmeras variáveis que influenciam e são influenciadas dialeticamente pelas organizações.

Nessa conjuntura surgem teorias, conceitos e filosofias que se propõem à adaptação das organizações a essa realidade. A filosofia da qualidade total é uma das mais discutidas e aplicadas sob diversos enfoques e sua evolução caminhou juntamente com o desenvolvimento dos modelos e estruturas organizacionais. No entanto, o tema da qualidade pode ser classificado sob enfoques específicos, tais como de produção, atendimento, etc, ou para a totalidade das ações de uma organização.

Considerando o panorama das megatendências globais, outra questão inerente à dinâmica econômica é a questão da qualidade como fator de competitividade. Tais constatações, passíveis de serem detectadas pela observação do cenário econômico nacional e internacional, implicam questionamentos mais profundos quanto à natureza da gestão da Qualidade Total. Segundo Calarge (2001), “a Qualidade está constantemente sendo relacionada como uma das maiores prioridades competitivas que as organizações devem possuir a fim de serem bem-sucedidas nos atuais mercados em que se colocam”. (CALARGE, 2001, p. 56).

No entanto, para discutirmos as implicações da Qualidade no contexto atual, faz-se necessário traçarmos um panorama do surgimento e da evolução dos conceitos sobre “qualidade” e suas diferentes abordagens para analisarmos as práticas contemporâneas.

3.1 Evolução histórica

A evolução da qualidade, segundo Oliveira (2006), passou por três grandes eras: a da inspeção, a do controle e a da qualidade total.

Na era da inspeção, que ocorre pouco antes da revolução industrial, o produto era inspecionado pelo produtor e pelo cliente de forma manual. Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios artesãos. Essa época era caracterizada pelo enfoque na detecção dos defeitos de fabricação, porém sem metodologia específica para sua execução.

A era do controle estatístico o controle da inspeção foi aprimorada por meio da utilização de técnicas estatísticas. Caracteriza-se por pesquisas com cálculos de amostragem de lotes de produção. Já a era da qualidade total, na qual estamos vivendo, a ênfase está no cliente, e a principal característica é que "toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos" (Oliveira, 2006, p. 4).

Num outro enfoque, Maximiano (2004) traça o surgimento da "escola da qualidade" com a linha de produção massificada inventada por Ford. O autor relata a evolução da qualidade considerando sua apropriação e junção com outros conceitos da administração. Atualmente, confundem-se muito os termos e conceitos utilizados pela administração com a filosofia da qualidade total. Muitas vezes tratamos de certos assuntos como tendências organizacionais e não sabemos suas inter-relações com as teorias da administração. Porém, é fato que sua evolução caminha juntamente com as transformações dos modelos e plataformas organizacionais e as teorias da administração aplicadas às organizações. Isto pode ser percebido no relato de Maximiano, quando aborda tais aspectos.

> Enquanto Taylor, Fayol, Pierre du Pont e Sloan desenvolviam as idéias fundamentais que evoluiriam para a moderna teoria da administração, algo muito interessante estava acontecendo nas linhas de produção massificada inventada por Ford: outra escola estava nascendo, a escola da qualidade. A escola da qualidade teve um desenvolvimento paralelo ao das outras escolas até metade do século XX, quando se juntou a outros conceitos e tornou-se um enfoque também sistêmico. (2006, p. 80)

Para o autor, no início do século XX, quando a produção em massa se tornou comum, qualidade significava uniformidade, ausência de variação. Na época as organizações caracterizavam pela produção massiva de peças ou produtos idênticos

de forma que pudessem ser utilizadas em qualquer ocasião com a mesma perfomance. Essa característica da qualidade, como uniformidade, perdurou até meados do século XX. A administração da qualidade na época se pautava na localização de produtos ou serviços defeituosos. No entanto, como era praticamente impossível a inspeção de cada produto produzido pelas empresas foram desenvolvidas técnicas de controle estatístico com cálculos de amostragem. O pioneiro dessa aplicação foi o matemático Walter A. Shewhart, que em 1924, rascunhou o que mais tarde seria conhecido como carta de controle, uma ferramenta até hoje utilizada.

A Segunda Guerra mundial foi um fator que impulsionou a ampla difusão dos métodos de controle estatístico de qualidade. As Forças Armadas americanas adotaram procedimentos de inspeção por amostragem e instituíram um programa de treinamento para compradores e fornecedores de armas. Um dos responsáveis desse movimento foi William Edwards Deming, que mais tarde, nos anos 50, coordenou a implantação da cultura da qualidade nas organizações japonesas.

Deming ensinou seu método e o aperfeiçoou desenvolvendo um modelo participativo de gerência, no qual tirava proveito dos conhecimentos e habilidades de todos os funcionários, em todas as esferas, por meio de grupos de trabalho e sistemas de sugestões que sempre focalizavam o cliente. A união entre a técnica e o fator humano foi à estratégia que caracterizou a qualidade nas indústrias japonesas.

Existem autores, como Oliveira (2006) que consideram que os primeiros passos da gestão da qualidade de fato, foram dados no Japão com a filosofia Kaizen, que prega o aprimoramento contínuo nas organizações, com a abordagem de que “todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do sistema” (p. 6)

Segundo Imai, 1994,

> A essência de KAIZEN é simples e direta: KAIZEN significa melhoramento. Mais ainda, KAIZEN significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia do KAIZEN afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade, ou em casa – merece ser constantemente melhorado. (IMAI, 1994, p. 3)

O autor afirma que as ferramentas fundamentais para o desenvolvimento e ampliação do conceito de KAIZEN no Japão foram introduzidas com as teorias de Deming e J. M. Juran. É possível assegurarmos que a história da evolução do modelo japonês de administração é indissociável da evolução histórica da qualidade.

Maximiano destaca essa questão na citação a seguir:

> A história da administração da qualidade total confunde-se com a história do modelo japonês de administração. De fato, o modelo japonês é uma combinação dos princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica e das tradições culturais japonesas. (MAXIMIANO, 2004, p. 84)

O diferencial característico dessa abordagem japonesa sobre qualidade se situa pela consideração do fator humano como determinante nas relações das empresas, fator este que não tinha grande participação nas teorias de qualidade do ocidente. No ocidente, representado principalmente pelas empresas norte-americanas, os estudos sobre qualidade ainda se pautavam nos processos de produção, maquinário e controle de qualidade específico do produto.

No entanto o modelo japonês de qualidade influenciou os conceitos ocidentais e abordagens dos teóricos sobre o tema. As influências de ambos os conceitos (orientais e ocidentais) na evolução das teorias é evidente, tal inter-relação proporcionou a ampliação dos conceitos de qualidade para qualidade total.

Depois da metade do século XX, Armand Feigenbaum desenvolveu novas abordagens a respeito da administração da qualidade e criou o rótulo TQC (*Total Quality Control* – Controle da Qualidade Total). Maximiano (2004) sintetiza algumas das idéias principais de Feigenbaum:

> - Qualidade não é apenas controlar a uniformidade dos produtos, de acordo com especificações criadas por engenheiros. Qualidade é uma questão de satisfação do cliente. A qualidade nasce com a definição das especificações do produto, ouvindo-se a voz do cliente. A qualidade, depois disso, é construída passo a passo, nos processos de desenvolvimento de fornecedores, produção, distribuição, vendas e assistência técnica. – A qualidade tem que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, a partir dos

> desejos e interesses do cliente. A questão importante é garantir a qualidade ao longo de todo o processo e não apenas encontrar os defeitos no final da linha de produção. Com uma filosofia de garantia da qualidade ao longo de todo o processo, os produtos e serviços chegariam ao fim virtualmente sem defeitos. Essa era a idéia da corrente de clientes, que já havia sido apresentada aos japoneses por Deming nos anos 50. – Construir e melhorar a qualidade não depende apenas dos engenheiros e dos especialistas do controle da qualidade. Todos, na empresa, são responsáveis pela qualidade, desde as pessoas que estão no início da hierarquia, até o presidente. – Essa responsabilidade de todos pela qualidade e garantia da qualidade dos produtos e serviços, do começo ao fim do processo, exige um enfoque sistêmico, para integrar ações das pessoas, máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade. Toda empresa deveria ter um sistema de qualidade, com padrões, normas, especialistas, manuais, instrumentos de medição, e assim por diante. (p. 81).

Outro especialista que estudou o conceito de qualidade total foi Kaoru Ishikawa. Segundo ele, “o desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total tiveram sua própria evolução no Japão, vindo posteriormente a encontrar-se com as idéias de Feigenbaum”. (MAXIMIANO, 2004, p. 82).

Ishikawa foi o criador dos círculos de qualidade, ou círculos de controle da qualidade, uma das formas de colocar em prática a concepção japonesa de qualidade total (kaizen). Essa técnica consiste na reunião de grupos de trabalho ou equipes de trabalho de funcionários voluntários para estudo e debate dos problemas que estiverem atrapalhando e comprometendo a eficiência e qualidade dos produtos e serviços.

Segundo Maximiano, a administração da qualidade combinou as proposições de Feigenbaum e Ishikawa e proporcionou a visão de que “a qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade” (p. 82). A amplitude sobre os conceitos de qualidade implicou em novas nomenclaturas, como a expressão TQM (*Total Quality Management* – Administração da Qualidade Total).

Destarte, a discussão sobre qualidade não termina por aí, nos anos 70 e 80 a filosofia da qualidade total dissemina-se pelo mundo. As organizações começam a exigir que a qualidade seja assegurada também pelos seus fornecedores e distribuidores para que o produto final tenha qualidade garantida. Para isso

desenvolvem-se sistemas de auditorias de qualidade, na qual a empresa contratante inspeciona a qualidade dos produtos de seu fornecedor. A tendência à exigência desse novo pré-requisito para estabelecimento de relações comerciais resultou na elaboração dos manuais de avaliação do sistema de qualidade pela International Organization for Standartization (ISO) em 1987.

Maximiano (2004) sintetiza as principais características dos conceitos de qualidade na linha histórica apresentada na figura 8.

Figura 8 – Marcos históricos da evolução da qualidade

1920	1940	1950	1960	1980	SÉCULO XXI
LINHA DE MONTAGEM, CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	SEGUNDA GUERRA, CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	CONTROLE DA QUALIDADE CHEGA AO JAPÃO POR MEIO DE DEMING	QUALIDADE TOTAL DE FEIGENBAUM E ISHIKAWA	NORMAS ISO, GARANTIA DA QUALIDADE	QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Fonte: Maximiano, 2004, p. 80

A evolução dos conceitos de qualidade pôde apresentar a mudança de um foco mais tradicional, voltada para aspectos de controle, para uma abordagem pautada em aspectos que envolvem gestão dos conceitos de qualidade. Calarge (2001) ilustra na figura 9, os aspectos comparativos entre o gerenciamento tradicional da qualidade versus a gestão da qualidade total.

Atualmente muito se discute a respeito de qualidade e diversas e diferentes abordagens são utilizadas no ambiente teórico e prático. Por exemplo, qualidade como: vantagem competitiva, estratégia de negócios, eficiência na produção, ausência de erros, filosofia organizacional, etc. Algumas das classificações atribuídas por teóricos serão apresentadas no próximo tópico.

Figura 9 – Comparativo das abordagens de qualidade

Dimensão, atributo, característica.	*Abordagem tradicional de gerenciamento da Qualidade*	*Abordagem de Gestão de Qualidade Total*
Compreensão e atitude gerencial	É considerada responsabilidade do departamento de qualidade, para so-lucionar problemas de qualidade.	Considera o gerenciamento da qualidade como parte essencial do sistema da organização.
***Status* da qualidade na organização**	É considerada "escondida" na manu-fatura não fazendo parte integral da organização.	Qualidade é do começo ao fim a líder, estando os gerentes de qualidade no grupo de diretores.
Lidar com problemas	Enfrenta-se à medida que os mes-mos ocorrem.	Ênfase na prevenção, existindo uma abordagem estrutural para identificar e solucionar problemas.
Melhoria de qualidade	Não é uma atividade da organização	Melhoria da qualidade é contínua.
Prioridade	A primeira prioridade é obter lucros.	A qualidade é a prioridade.
Foco	Necessidades do gerenciamento.	Satisfação do cliente.
Organização	Estrutura verticalizada e hierarqui-zada.	Rede de trabalho intra e inter-funções.
Extensão do Controle	Pequena extensão do controle e muitos níveis de autoridade.	Grande extensão de controle com a autoridade descendo até os mais baixos níveis.
Programação da produção	Longos ciclos de produção para baixos custos e alta eficiência.	Economia de tempo, produção *just in time*, rápida resposta ao cliente, menores tamanhos de lotes.
Comunicação	Conduzida por *slogan.*	Conduzida por ação.
Responsabilidade pela qualidade	Delegada a poucos subordinados.	Da alta gerência, sendo dividida com todos.
Percepção da qualidade	Qualidade é definida em termos de uma dimensão única, ou seja, con-formidade com as especificações.	Qualidade é considerada multi-dimensional, sendo suas dimen-sões orientadas pelo cliente.
Funcionários	Ênfase no padrão monolítico de trabalho, onde a participação funcio-nal praticamente inexiste, sendo a força de trabalho pautada na divisão do trabalho.	Funcionários motivados e desem-penhando significativo papel, inde-pendente do nível, na busca de melhores caminhos para o trabalho, sendo a força de trabalho multi-funcional com rotatividade de funções.
Relação qualidade/produtivida de	Contribuição da qualidade para me-lhorar a produtividade não é reco-nhecida.	Considera alta correlação entre as duas forças.
Meios de melhoria	Melhoria pautada na inspeção e avaliação.	Mudanças na cultura organizacional aumentam o grau de educação do funcionário.
Maneiras da firma obter sucesso	Crescimento de vendas, lucros e retorno do investimento.	Satisfação do cliente e produção de bens e/ou serviços de alta qua-lidade.

Fonte: CALARGE, 2001, p. 60.

3.2 Abordagens de qualidade

É complicado tratarmos de classificação em um tema que possui diversos olhares, conceituações e aplicações. Entretanto, a forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a maneira como é direcionada a produção de bens e serviços e a política organizacional.

Segundo Ishikawa (apud Coltro, 1996), a qualidade pode ser enfocada de duas maneiras: pequena qualidade e grande qualidade. A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços considerados importantes para seus usuários.

A grande qualidade possui enfoque abrangente sob a organização. Implica na adoção de diretrizes de qualidade em cada etapa do processo, em cada nível da organização, aproximando-se de um tipo de filosofia de qualidade. Ela abarca “(...) a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos na vida de uma organização” (COLTRO, 1996, p. 4).

David A. Garvin publicou em 1984, nos Estados Unidos um artigo intitulado "O que significa, realmente, a qualidade do produto?", evidenciando o aspecto dinâmico do termo qualidade e mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia.

> Para ele [Garvin], estudiosos de áreas distintas como Filosofia, Economia, Marketing e Engenharia analisam a qualidade com perspectivas que competem entre si, com esquemas de análises diferentes, terminologias próprias e ao mesmo tempo, com alguns temas comuns (apud FERREIRA, 1999).

Ainda segundo Garvin:

> O conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade de seu significado. Garvin (1992) identifica cinco abordagens para a definição de qualidade: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na

> produção e fundamentada no valor. (apud OLIVEIRA, 2006, p. 9)

Sob a abordagem transcendental, “a qualidade é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto nível de realização” (Oliveira, 2006, p. 9). A qualidade é sinônima de excelência inata do produto. Nesta visão ela não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência, ela está mais relacionada com a marca e com a especificação do produto do que com seu funcionamento.

Na abordagem fundamentada no produto, a qualidade é considerada uma variável precisa e mensurável. Sob este enfoque a qualidade se caracteriza pela composição dos produtos, quantidade de matérias-primas utilizadas para produção final. As primeiras pesquisas de qualidade sob este enfoque concentram-se na durabilidade, uma característica de fácil mensuração, no entanto este aspecto implica que a alta qualidade somente pode ser obtida com alto custo.

A abordagem fundamentada no usuário possui como premissa básica a afirmação de que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. O produto de melhor qualidade seria aquele que o consumidor considera que atende melhor às suas preferências. Esta abordagem considera a visão pessoal e, segundo Oliveira (2006) é uma visão subjetiva de qualidade.

Na abordagem fundamentada na produção, sua característica básica está no enfoque nas práticas relacionadas diretamente com a engenharia de produção. “Identifica a qualidade conforme as especificações: uma vez estabelecido o projeto, qualquer desvio implica queda de qualidade” (OLIVEIRA, 2006, p. 10). Essas técnicas estão voltadas para a redução dos custos, pois a melhoria de qualidade sob esta ótica representa a diminuição do número de desvios, conseqüentemente menores custos.

A abordagem fundamentada no valor considera custos e preços. Um produto de qualidade, sob esta ótica, oferece desempenho ou conformidade com seu custo e preço.

Devemos considerar também, o fato de que estes enfoques podem coexistir em um ambiente organizacional de acordo com suas estruturações. Segundo Ferreira,

> Outro aspecto relevante desta sistematização, proposta pelo autor (Garvin), refere-se ao reconhecimento de que estes conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Conflitos tradicionais entre as áreas de projeto (enfoque baseado no produto), produção (enfoque baseado na fabricação), marketing (enfoque baseado no usuário) e vendas (enfoque baseado no valor) podem ser conduzidos a um consenso desde que se tenha essa visão multifacetada da qualidade. (1999)

Para Calarge (2001) “muita discussão tem sido despendida para conceituar e contextualizar qualidade, sendo que tais abordagens passam principalmente por definições filosóficas, econômicas, mercadológicas e operacionais” (p. 56). Uma das definições que abrange uma ampla visão sobre o conceito de qualidade é dada por Brandolese (1994).

> A palavra qualidade virtualmente inclui tudo: competitividade, tempo de entrega, custos, excelência, política corporativa, produtividade, lucros, qualidade do produto, volumes, resultados, serviços, segurança, conscientização ambiental, focalização nos acionistas. (apud Calarge, 2001, p. 56)

O autor ainda considera que a qualidade pode ser examinada em função de dimensões ou categorias críticas, como: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida, ou seja, os aspectos intangíveis.

No entanto, as organizações adotam os enfoques de acordo com suas realidades e necessidades estratégicas, modelos teóricos de qualidades são apropriados e ajustados de acordo com cada especificidade das organizações, considerando suas visões a respeito do conceito.

3.3 Gestão da Qualidade Total (TQM)

Por meio da evolução dos conceitos e das práticas das principais abordagens de qualidade, foi-se consolidando o conceito de Gestão da Qualidade Total, conhecido e difundido pela sigla TQM (*Total Quality Management*). Vários teóricos têm debatido sobre o tema do TQM, considerando aspectos que envolvem desde as conceituações no ambiente acadêmico até abordagens que visam à adequação da visão da TQM às práticas organizacionais.

Calarge (2001) cita a definição de Oakland (1994) que define TQM como:

> ...uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível. É um método que visa libertar os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles nos processos de melhoria, de tal modo que os resultados sejam obtidos em menos tempo... (p. 64)

Na análise de Calarge, outras abordagens ressaltam o papel integrador da qualidade de forma a proporcionar envolvimento de pessoas, equipamentos, recursos computacional e estrutura organizacional. Ele apresenta a definição de TQM como "...um conceito que emergiu como um meio de atingir as abordagens sistêmicas para o gerenciamento da qualidade..." (BADIRU & AYENI, apud Calarge, 2001, p. 64)

Existem enfoques também na relação com clientes e na busca da melhoria contínua quando a gestão de qualidade total é "definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade..." (SASHKIN & KISER, apud Calarge, 2001, p. 64).

Calarge (2001) considera que nesse contexto, dependendo dos enfoques, novos paradigmas estão sendo firmados com alterações em:

> adaptação para inovação, realização para auto-atualização, autocontrole para auto-expressão, complacência para comprometimento, independência para interdependência, mecanicista para orgânico, objetos separados para objetos unidos, recursos próprios reconhecidos como de propriedade absoluta para recursos reconhecidos como recursos globais. (2001, p. 65)

Estes são alguns exemplos de aspectos pelos quais o TQM pode ser encarado, ressaltando-se que existem diversas maneiras ou mecanismos pelos quais uma organização pode buscar a qualidade.

Alguns modelos e propostas metodológicas citados na literatura da área da qualidade que estabelecem as formas de organização e aplicação do TQM são apresentados por Calarge (2001). Ele define quatro modelos: piramidal, tridimensional, integrado e o de blocos de construção.

O modelo piramidal, que possui o núcleo fundamentado na relação cliente-fornecedor, seria representado por uma pirâmide na qual se destacariam os componentes: comprometimento gerencial, cadeia cliente-fornecedor, sistemas de qualidade, ferramentas de controle estatístico de processo e equipes de trabalho. Ele afirma que:

> O ponto central desse modelo é a cadeia cliente-fornecedor, na qual reflete-se o domínio, gerenciamento e melhoria de processos nas mais diversas áreas, tais como: marketing, projeto, materiais, chão de fábrica, produção, distribuição, etc... (CALARGE, 2001, p. 65)

O modelo tridimensional atribui três dimensões à qualidade: dimensão do produto e serviço, de pessoas e do processo. Para o autor

> Este modelo aborda basicamente o grau de satisfação do cliente em relação a produto e/ou serviço; grau de satisfação existente entre as pessoas envolvidas na relação cliente-fornecedor e o grau de satisfação do cliente com os processos internos do fornecedor. (CALARGE, 2001, p. 66)

O modelo integrado o qual discute “que a melhoria contínua em qualidade advém de uma abordagem integrada de controlar a qualidade via planos de ações táticas em diferentes operações durante o ciclo de negócios” (Calarge, 2001, p. 68). Para o autor são cinco focos principais: no cliente, no comprometimento da gerência, na participação total, no controle estatístico da qualidade e o foco na solução sistemática de problemas.

O modelo de blocos de construção considera que o TQM possui fases construtivas, as quais dão suporte umas às outras para a determinação do programa. Calarge avalia que tal processo se dá em fases como a de “fundação, pilares e topo, sendo que para cada uma destas fases são definidas as ações e os elementos necessários para sua construção” (2001, p. 68).

Este tema tem instigado novas pesquisas nos últimos anos, proporcionando a busca do que seria a estrutura adequada para o modelo TQM nas organizações. Muitos estudos abordam não somente a estrutura ideal de TQM, mas também os fatores críticos para sua implantação e as características fundamentais para sua concretização.

Calarge (2001) destaca alguns estudos desenvolvidos para estabelecimento de diretrizes e fatores críticos de implantação da TQM. Um deles baseou-se na ampla revisão da literatura na área da qualidade e propôs que a estruturação de um programa de TQM completo fosse composta por doze fatores fundamentais, conforme observamos na figura 10.

No entanto, devemos destacar que a teoria da Gestão da Qualidade Total, de forma idealizada carrega características complexas, aproxima-se dos conceitos da teoria sistêmica, na qual todos os tipos de relações, formais ou informais, diretas ou indiretas dentro ou fora da organização são considerados como determinantes no resultado do processo organizacional em um sistema. Tal conceituação quando transposta para aplicação prática, considerando-se sua complexidade e ainda os moldes do sistema capitalista, acaba por ser prejudicada. Porém não podemos deixar de considerar tais tentativas de estruturação pelos modelos expostos anteriormente como pelo exemplo da tabela dos fatores críticos de implantação. Estas esquematizações por si só não se propõem a resolução de problemas ou definição completa do TQM, são tentativas de didatizar tais conceitos e ferramentas como tipo de diretrizes para sua aplicação.

Cada organização possui uma realidade específica dentro de um cenário complexo, o que suscita adaptações personalizadas e únicas para sua situação. Neste ato de transposição do teórico para o prático, a fidelização dos dois âmbitos é um fator complicante, e normalmente se distanciam. Muitas vezes a prática somente se pauta pelo discurso teórico e não o representa de fato, como também é normal que a teoria seja a diretriz política da filosofia organizacional e, no entanto, na prática, apesar de esforços, as atividades, programas e modelos ainda se distanciam da Gestão da Qualidade Total ideal.

Figura 10 – Os 12 fatores componentes da TQM apontados por Calarge

	Fator do TQM	Aspectos descritivos
1.	**Liderança comprometida**	- Comprometimento a longo prazo da alta gerência, com dedicação e perseverança, utilizando um nome para o programa, tais como: Gerenciamento de Qualidade Total, Melhoria Contínua ou Melhoria da Qualidade.
2.	**Adoção e comunicação do TQM**	- utilização de ferramentais, tais como definição de missão e temas.
3.	**Relacionamento próximo ao cliente**	- determinar que as necessidades do cliente, tanto interno quanto externo, devem ser atendidas não impostando o problema que seja.
4.	**Relacionamento próximo ao fornecedor**	- Trabalho próximo e cooperativo com os fornecedores, freqüente fornecedores únicos de componentes-chave, garantindo que os fornecedores irão prover produtos em conformidade com o uso final que o cliente necessita.
5.	***Benchmarking***	- Pesquisar e observar as melhores práticas competitivas
6.	**Treinamento acentuado**	- Incluir usualmente treinamentos sobre os princípios do TQM, times de trabalho e solução de problemas
7.	**Organização aberta**	- *Staff* enxuto, times de trabalho motivados, comunicação horizontal aberta e relaxamento de hierarquia tradicional.
8.	**Motivação de funcionários**	- Acentuar o envolvimento de funcionários em atividades de projeto e planejamento, aumentando a autonomia para a tomada de decisões.
9.	**Mentalidade de zero defeitos**	- Um sistema apto a eliminar defeitos na medida em que eles ocorrem, preferencialmente a inspeção e retrabalho.
10.	**Manufatura flexível**	- Aplicável somente a setores específicos, pode incluir inventário *just in time*, manufatura celular, projeto para manufaturabilidade (DFM), controle estatístico de processo (CEP), projeto de experimentos (DOE).
11.	**Melhoria de processo**	- Redução de perdas e diminuição de cilcos de trabalho em todas as áreas através de uma análise de processo interdepartamental
12.	**Medição**	- Orientação por metas e observação de cronogramas, com constante avaliação de desempenho, utilizando freqüentemente métodos estatísticos.

Fonte: CALARGE, 2001, p. 71

3.4 Certificações - Normas ISO 9000

As atuais tendências da globalização da economia com a queda de barreiras alfandegárias como MCE (Mercado Comum Europeu), Mercosul (Mercado Comum do Sul) e Nafta (North American FreeTrade Agreement - Acordo de Livre-Comércio da América do Norte), proporcionam a ampliação de certas necessidades para estabelecimento de relações comerciais. Clientes e fornecedores devem falar a mesma língua no sentido de padrão de qualidade certificada, países diferentes podem adotar exigências diferentes de acordo com normas específicas da empresa ou do país em que ela se situa. Métodos de produção divergentes que resultam em produtos finais diferentes são um empecilho para qualquer relação comercial entre países.

Para assegurar um padrão de qualidade reconhecido internacionalmente, a International Organization for Standartization (ISO) emitiu em 1987, normas internacionais sobre sistemas de qualidade.

A ISO é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, que foi criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Segundo Melhado e Oliveira (2006), o objetivo desta organização “é promover o intercâmbio internacional de bens e de serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica” (p. 60). As inspeções de adoção das Normas ISO são feitas por empresas e escritórios internacionais

Os manuais de avaliação dos sistemas de qualidade foram colocados em vigência em 1987 e são chamados de Normas ISO série 9000. A utilização destes manuais ao longo dos anos mostrou que sua estruturação necessitava de alterações para que sua abrangência fosse maior do que as estabelecidas. Assim, em meados de 1994 uma versão atualizada foi elaborada. Segundo Calarge (2001), de maneira geral, os pontos principais para os quais foram direcionados esforços nesta revisão são:

> A importância de que todas as necessidades das pessoas envolvidas sejam satisfeitas, incluindo funcionários, acionistas, sócios, fornecedores e/ou subcontratados; comprometimento gerencial com ênfase maior no papel dos executivos; total

> envolvimento pessoal; processos operacionais indicando as ligações com todo o sistema; e satisfação do cliente e ênfase na importância de ir ao encontro de suas necessidades. (p. 81)

Melhado e Oliveira (2006) enfatizam que as Normas ISO 9000 versão 1994 dizem respeito apenas ao sistema de gestão de qualidade de uma empresa, e não às especificações dos produtos fabricados por ela. Segundo os autores,

> O fato de um produto ser fabricado por um processo certificado segundo as normas ISO 9000 versão 1994 não significa que terá maior ou menos qualidade que outro, similar. Significa apenas que todos os produtos fabricados segundo esse processo apresentarão as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade. (p. 63)

A ISO 9000 é subdividida por normas individuais específicas, como ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. Ela é a raiz da família das normas, sendo praticamente um guia com diretrizes para seleção e uso das outras normas da série como para esclarecimento dos principais conceitos e inter-relações de qualidade. As normas 9001, 9002 e 9003 apontam requisitos mais específicos, se pautam por modelos de contratos entre fornecedores e clientes, sendo que a 9001 é a mais abrangente, composta por vinte itens de sistemas de qualidade. A norma 9004 é semelhante à norma 9000, caracteriza-se por diretrizes da gestão da qualidade, e se destina à organização que deseja implantar espontaneamente um sistema de gestão da qualidade.

Após praticamente seis anos de vigência, com mais de quatro anos de discussões com a constatação de que os usuários das normas de todas as partes do mundo consideraram a ISO 9001 edição de 1994 “confusa”, “pesadona” e com “forte viés de manufatura” - em pesquisa conduzida pela própria ISO - no dia 15 de dezembro de 2000 foi publicada a nova série ISO 9000.

Com a edição de 2000 da ISO 9000, deixaram de existir as normas certificadoras 9002 e 9003, o que determinou que todos os sistemas da qualidade que tinham adotado estas normas deveriam ser enquadrados na norma 9001.

Melhado e Oliveira sintetizam as características das normas componentes da nova versão da família ISO 9000, deste modo:

> ISO 9000 (Sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário) – descreve fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas. ISO 9001 (Sistema de gestão da qualidade: requisitos) – Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade – no qual uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos regularmente aplicáveis – e objetiva aumentar a satisfação dos clientes. ISO 9004 (Sistema de gestão da qualidade: diretrizes para melhoria de desempenho) – Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo dessa norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação de clientes e de outras partes interessadas. (2006, p. 68).

A nova versão aprimorada contou com uma abordagem ainda mais ampla e clara com enfoque na completa satisfação do cliente, porém pautada pelo real comprometimento da gerência da organização além da consolidação do processo de retroalimentação de melhoria contínua. A norma 9001 adquiriu novo formato, direcionado a um enfoque de processo unificado. Sua estruturação foi esclarecida e definida assim: Introdução, 1. Objetivo, 2. Referência Normativa, 3. Termos e Definições, 4. Sistema de Gestão da Qualidade, 5. Responsabilidade da administração, 6. Gestão de Recursos, 7. Realização do Produto e 8. Medição, Análise e Melhoria. A introdução e os três itens seguintes são introdutórios, os outros cinco itens determinam os requisitos básicos para implantação em uma organização.

Para os autores, o item 4, *Sistema de Gestão da Qualidade* estabelece requisitos globais para o sistema de gestão de qualidade considerando os fatores de melhoria contínua da eficácia, documentação mínima, características, assim como requisitos de controle. Ressaltam ainda que “são salientadas as necessidades de se mapear, interpretar, criticar e monitorar os diversos processos da organização, bem como implementar as ações necessárias para seu aprimoramento contínuo” (MELHADO e OLIVEIRA, 2006, p. 69).

O item 5, *Responsabilidade da Administração*, indica as responsabilidades da alta direção em relação ao sistema de gestão da qualidade, incluindo sua

participação, “seu comprometimento, foco no cliente, planejamento e comunicação interna” (MELHADO e OLIVEIRA, 2006, p. 69). A cúpula administrativa tem a responsabilidade de exercer um papel atuante na implantação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), sendo exigida sua participação no comprometimento e desenvolvimento no processo. Para a dupla de autores é requerido que a alta cúpula:

> Forneça evidências de seu comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do SGQ; assegure que os requisitos do cliente sejam determinados e cumpridos; estabeleça a política da qualidade e garanta que essa política forneça uma estrutura para definir e analisar criticamente os objetivos da qualidade; estabeleça os objetivos da qualidade nas funções e níveis pertinentes da organização e assegure que tais objetivos sejam mensuráveis e estejam de acordo com a política da qualidade; assegure que seja realizado o planejamento das atividades para o SGQ; assegure que sejam definidas e comunicadas as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações; designe um representante da direção; assegure que sejam estabelecidos, na organização, processos apropriados de comunicação interna; conduza análises críticas periódicas do SGQ e demonstre que são tomadas decisões e ações relacionadas a atividades de melhoria do SGQ, dos processos e dos produtos da organização com base nessas análises. (MELHADO e OLIVEIRA, 2006, p. 69)

O item 6, *Gestão de Recursos*, requer que a organização estabeleça recursos para implementar, manter e melhorar continuamente o SGQ. São requeridos também recursos que viabilizem o aumento na satisfação do cliente, atendendo suas condições. Segundo Melhado e Oliveira (2006),

> A organização deve garantir que o pessoal encarregado das atividades que afetam a qualidade do produto seja competente com relação a educação, treinamento, habilidade e experiência. A organização ainda deve determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto (edifícios, instalações, equipamentos e serviços de apoio). É determinado ainda que se deve gerenciar e fornecer condições necessárias do ambiente de trabalho para alcançar a máxima produtividade. (p. 69)

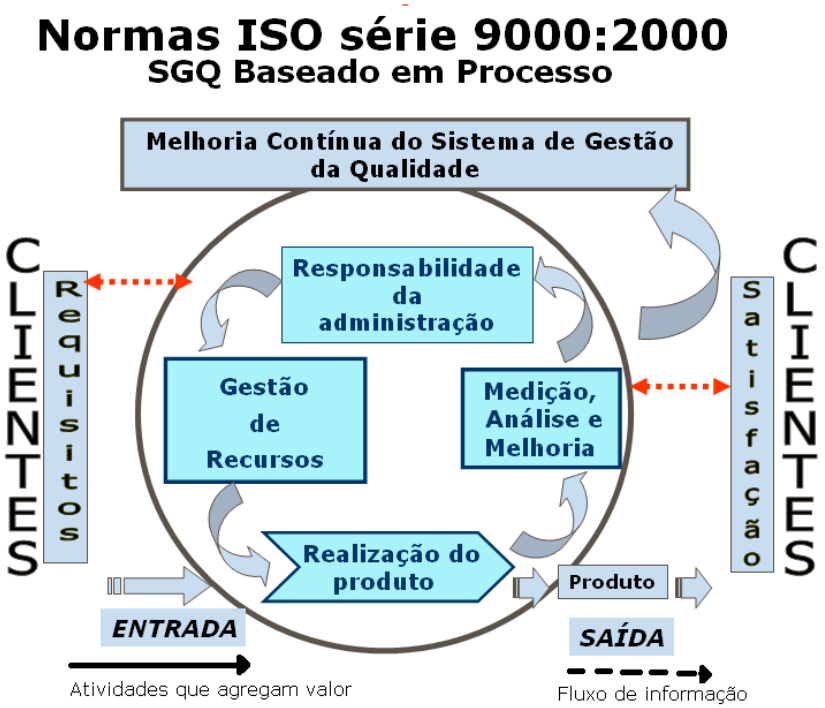
O item 7, *Realização do Produto*, diz que a organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto, de forma que estes estejam coerentes com os requisitos dos outros processos do SGQ. Essa seção também trata do planejamento, implementação e controle do processo de aquisição, processo de produção e fornecimento do serviço, preservação e controle dos dispositivos de medição e monitoramento do produto.

No item 8, *Medição, Análise e Melhoria*, é indicada a necessidade de planejar e implementar processos de monitoramento, medição, análise e melhoria com a determinação de métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas e extensão de seu uso.

> Essa seção trata especificamente da medição da satisfação dos clientes, das auditorias internas, da medição e monitoramento dos processos e dos produtos, do controle do produto não-conforme e da análise de dados. Dando especial atenção à aplicabilidade desses itens, visando à melhoria contínua do sistema, estabelecendo-se a necessidade de utilização sistemática e pragmática dos conceitos de ação corretiva e ação preventiva. (MELHADO e OLIVEIRA, 2006, p. 70)

Apresentamos na figura 11, o modelo de sistema de gestão da versão 2000 da ISO, que carrega implicitamente todos os aspectos que foram resumidamente discutidos:

Figura 11 – Modelo do SGQ baseado na normas ISO 9000:2000



Fonte: NBR ISO 9001 apud Melhado & Oliveira, 2006.

Tal modelo representa a dinâmica das atividades e os processos menores dentro do processo completo que é o sistema de gestão da qualidade da organização. As diretrizes e conceitos de qualidade, incluindo as de desempenho (normas 9000 e 9004 respectivamente) - que atuam como aparato teórico explicativo - determinam as bases nas quais é estabelecido o *modus operandi* de cada etapa do processo (norma 9001), considerando os requisitos anteriormente abordados.

A série normas ISO 9000 baseia-se em vinte critérios que englobam vários aspectos da gestão da qualidade e estão distribuídos nas cinco seções de requisitos para implantação do SGQ. Eles poderão ser visualizados no próximo capítulo com a inter-relação com a comunicação.

Com uma análise geral das características dos sistemas de qualidade baseados em normas e requisitos normativos, nota-se a grande importância no enfoque da participação, comprometimento da gerência e todas as pessoas envolvidas. Os conceitos de flexibilização e horizontalização são em certa medida divulgados e aplicados. No entanto, o enfoque dado pode ser aproximado de uma

gestão de qualidade ideal? Ou seu objetivo central se pauta pela certificação de padrão de qualidade para estabelecimento de negociações, com enfoque majoritariamente mercadológico?

Esta é uma questão complexa para se discutir, porém Melhado e Oliveira (2006) apontam quatro razões que levam uma organização à implantação de um sistema de gestão da qualidade fundamentado nas normas ISO série 9000:

> Conscientização real da alta administração: a mais eficaz entre todas. Razões contratuais no fornecimento de produtos/serviços: para outros países, para órgãos/empresas governamentais e também para um número cada vez maior de empresas de iniciativa privada. É evidente menos eficaz que a anterior, o tempo para maturação é maior, mas normalmente se alcança a conscientização. Competitividade: embora não tão eficaz quanto a primeira, consegue-se de um modo geral e com grande esforço chegar à conscientização da alta administração e, portanto, conquistar a implementação do sistema. Modismo: menos eficaz que todas, normalmente não se chega à conscientização da alta administração e, então, o processo é geralmente abandonado no meio do caminho. (p. 62)

Fica, ainda algumas questões: Se considerarmos as características das normas ISO, seu enfoque baseado na qualificação de processos de produção de serviços/produtos para satisfação do cliente, poderiam estas serem relacionadas com os princípios definidos pela Gestão da Qualidade Total? Estariam ambas estruturadas por uma visão sistêmica de gestão da qualidade? Estas relações entre a qualidade certificada e a qualidade total serão abordadas no tópico a seguir.

3.5 Qualidade certificada e qualidade total

> Um problema que tem sido colocado em evidência, dada a difusão de sistemas de procedimentos da qualidade, é a necessidade cada vez maior de buscar conciliar tendências opostas do que se denomina de “qualidade certificada versus qualidade total. (CALARGE, 2001, p. 88)

A relação colocada se desenvolve pelo fato da dificuldade de conciliação entre a rigidez causada pela sistematização e documentação de procedimentos com manuais descritivos, denominados manuais de qualidade, e a filosofia ideal de gestão de qualidade total que se pauta em valores como flexibilização, conscientização, cooperação e construção coletiva.

A princípio é normal que tenhamos a impressão de que estes tipos de certificações, atribuídas por organizações que definem as diretrizes e sistematizam estruturas, modos e procedimentos de implantação (ex: ISO) pareçam ou aproximem-se dos conceitos da gestão da qualidade total. Porém para uma análise mais crítica é fundamental que tenhamos como “pano de fundo” alguns fatores que podem influenciar na dinâmica dos SGQ como um todo, fazendo com que se distanciem da filosofia da Gestão da Qualidade Total (TQM), são eles:

- A certificação tem se colocado como uma opção ou imposição para as empresas?
- A implantação da qualidade com objetivo de diferencial competitivo permite uma real adoção da filosofia da Qualidade Total?
- O estabelecimento de um sistema formal de qualidade permite inferirmos que a organização realmente tem compromisso com a qualidade?
- A rigidez nos procedimentos para certificação das organizações possibilita que estas adotem uma cultura de flexibilidade e cooperação?

O primeiro fator, da certificação como opção ou imposição é determinante para que analisemos o contexto de implantação dos SGQ. A busca por novos caminhos de gestão normalmente precede os mais diversos estímulos, como as quatro razões apontadas anteriormente por Melhado e Oliveira (2006): conscientização de que existem maneiras melhores para gestão, necessidade por razões contratuais de fornecimento de serviços, estratégia competitiva, ou por modismo. Considerando estes fatores, pode-se inferir que grande parte dos casos em que ocorre a implantação do SGQ é por necessidades impostas por contratos de negócios (padrão de qualidade assegurada) e por obrigação de provimento de segurança, por exemplo, na área química, farmacêutica, alimentícia, espacial, aeronáutica, etc.

No entanto podemos detectar quando discutimos este assunto, que na prática, o foco sempre está relacionado à qualidade do produto e seu processo de produção, ficando ainda de lado as discussões fundamentais das relações humanas e seus trabalhos na gestão de qualidade da organização.

A implantação do SGQ como vantagem competitiva considera o fato de que sua adoção pode ser tomada apenas como discurso pela organização, que de fato na prática pode não representar sua essência, mesmo que com viés puramente mercadológico. Considerando ainda que a organização aplique de fato as diretrizes e metodologias dos manuais de qualidade, mesmo assim, podemos questionar se tais implementações não representam prioritariamente um viés mercadológico que privilegie eficiência e eficácia na produção e no produto em detrimento da qualidade nas relações humanas.

A última questão colocada como fator influenciador na legitimidade do SGQ como TQM é a rigidez dos procedimentos de certificação. Para a operacionalização e implementação do SGQ, a fidelização aos manuais de qualidade se mostra como uma característica necessária do seu processo para assegurar a certificação. Se a implantação do SGQ, em sua raiz traz características rígidas, normalmente impostas, com enfoque mercadológico, poderia este sistema propiciar uma cultura consciente e participativa da qualidade em todos os níveis da organização, ressaltando a qualidade nas relações humanas, trabalhistas, ambientais e sociais?

É difícil julgarmos a real essência de um SGQ, no entanto é possível afirmarmos que o cerne da filosofia da TQM é complexo e se aproxima de uma visão sistêmica, e que mesmo uma organização que tenha administradores e profissionais que a entendam e estejam conscientes de sua complexidade, a operacionalização de fato destas filosofias é complicada. Considerando isso, devemos refletir se uma filosofia complexa é possível de ser atingida pela adoção de um sistema seguindo a risca os conteúdos de um manual como uma “receita de bolo”.

Discutir Qualidade Total implica num debate sociológico de respeito ao ser humano, ao trabalho, ao meio ambiente, à sociedade. Implica a viabilização de satisfação pessoal ao funcionário como ser humano e trabalhador, considerando não apenas as condições de trabalho, mas também o papel do trabalho na formação e transformação da realidade do trabalhador.

3.6 Uma visão crítica dos programas de qualidade

É comum que nos deparemos com discursos, textos, ou obras que exaltem os programas de qualidade, que os relacionam como uma evolução do capital no sentido de humanização do capitalismo. Conceitos de participação, cooperação, qualidade de vida, etc, são postos como características inerentes à nova realidade das organizações e seus novos modelos de gestão. No entanto tais afirmações devem ser ponderadas para que não sejam apropriadas sob uma "visão romântica do capitalismo e dos programas de qualidade".

Existem aspectos críticos que devem ser considerados para que não nos acomodemos com a visão superficial dos programas de qualidade. A dicotomia principal que determina a realidade desses programas surge da relação entre as técnicas, estratégias e metodologias dos processos com as relações humanas.

Apesar dos Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) considerarem a importância da participação dos funcionários e da gerência da organização, assim como da necessidade da conscientização da cultura da qualidade, tais aspectos normalmente se concretizam com o enfoque na produção e no produto. Enquanto a evolução dos conceitos de administração e gestão da qualidade passa por diversas abordagens e chega até a proposição do TQM (como máxima conceituação complexa). Na prática, os SGQ parecem ainda caracterizar-se pela qualidade com enfoque na produção e no produto.

Sabemos que a principal diretriz que posiciona as atividades da organização, para os SGQ, é a satisfação do cliente, pois são eles que proporcionam os lucros para a empresa. No entanto na implementação dos SGQ, as normas e procedimentos usuais (ISO) adotam enfoques baseados na produção.

É possível traçarmos uma relação entre os programas de qualidade com os formatos fordistas-tayloristas e mecanicistas que fundaram a administração científica. As bases dos programas de qualidade podem cristalizar a esfera de poder por parte dos dirigentes empresariais, tornando-se fácil o convencimento dos subordinados, para obedecerem de forma irrestrita todas as regras dos manuais de certificação.

A normatização com rigidez dos padrões de procedimentos e conduta pode implicar na imposição concreta dos ideais fordistas-tayloristas. A divisão sistemática

das tarefas pode estabelecer uma distinção entre os que pensam – dirigentes responsáveis pela determinação das ações do programa de qualidade – e os que fazem – todos os seus funcionários que devem respeitar fielmente as “normas de qualidade” de forma que suas participações se limitem a sugestões nas tarefas específicas de suas áreas. Portanto o objetivo fim pode parecer a utilização da participação quase que unicamente para o aprimoramento dos processos de produção, e o fator humano ainda continuaria como secundário.

Com isso, é possível analisarmos sob uma ótica crítica, que os programas de qualidade podem se caracterizar por instrumentos de doutrinação e controle antes da participação e cooperação.

Modia (2006, p. 80) ressalta as características do ideário fordista-taylorista e os pontos que os programas de qualidade defendem ou se aproximam em relação aos valores. O autor pontua que o ideário do fordismo-taylorismo defende:

- A divisão do trabalho e sua especialização.
- A produção em massa.
- O estudo de tempos e movimentos.
- O desenho de cargos e tarefas.
- A padronização.
- A produtividade no trabalho.

E do mesmo modo, caracteriza os aspectos dos programas de qualidade:

- A redução da complexidade do trabalho.
- A racionalização do trabalho.
- A produtividade no trabalho.
- O foco da atividade centrado no cliente-consumidor.

Assim, Modia (2006) coloca que estas correntes possuem características semelhantes, as quais proporcionam conseqüências perigosas. Na passagem abaixo, o autor relata as características da conseqüência do processo de trabalho taylorista-fordista, considerando que estas também representam de certa forma, as conseqüências dos programas de qualidade.

> Ao longo do tempo conduzem a um desgaste do organismo humano pela repetição e pela rapidez de movimentos mecânicos, pois o corpo trabalha automaticamente, condicionado pela repetição, não havendo condições de a pessoa pensar no que faz. Além disso, no trabalho dividido em migalhas, a pessoa não possui noção sistêmica sobre ele e, conseqüentemente, não consegue ter uma consciência crítica do seu trabalho, o que leva a uma estreitamento da percepção e da conseqüência e à falta de apego a ele. (MODIA, 2006, p. 80).

Com a racionalização das tarefas, como é proposto nos programas de qualidade, com a base em padrões e normas de processamento, as atividades do trabalho podem se caracterizar pela rigidez e inflexibilidade. O trabalhador deve exercer perfeitamente e fielmente todas as tarefas componentes de sua etapa do processo produtivo para que estas não comprometam a qualidade nos processos de produção e no resultado final do produto/serviço.

É fato que tal padronização das atividades certifica a eficácia e a qualidade dos procedimentos, no entanto devemos refletir até que ponto a especialização e especificação das tarefas propiciam um trabalho, no qual o funcionário se sinta construtor do produto final. “O trabalhador, submetido as normas e procedimentos que não entende, devido à fragmentação das suas tarefas e à obediência inquestionável às normas, como se fossem divinas, vê comprometido seu bem-estar no trabalho” (MODIA, 2004, p. 81). Desta forma os funcionários são tidos como coadjuvantes nos SGQ. A divisão social do trabalho acarreta a alienação, no entanto, devemos fazer o possível para que ela seja atenuada.

Na maioria dos casos, a implantação dos SGQ não está relacionada com a conscientização de um novo formato de gestão que proporcione qualidade em todos os aspectos. Normalmente está vinculada à competitividade, modismo e necessidade de conquistar mercados internacionais, por isso com aspecto caracteristicamente mercadológico.

O que podemos constatar é que a ansiedade e necessidade de aplicação de modelos que viabilizem diferencial competitivo ocasionam a banalização do real sentido da qualidade. As normas e manuais exigidos para implantação dos SGQ deveriam ser adotadas somente como bases estruturais do processo de Gestão da Qualidade Total. Tratar a qualidade apenas pela análise e estudo da estruturação prática proposta pelas organizações certificadoras implica na superficialização do conceito de qualidade. Para adoção de uma Gestão de Qualidade Total é preciso

muito além dos manuais dos órgãos certificadores, é necessária a conscientização e estudo da essência de conceitos da visão sistêmica da qualidade.

Consideramos que a Gestão da Qualidade Total deve prezar pela constante reformulação da estruturação e administração das atividades organizacionais (ideal da melhoria contínua) com o rompimento de barreiras hierárquicas, horizontalização, participação e cooperação na construção coletiva dos produtos e serviços, por intermédio de grupos de trabalho que otimizem, discutam, desenvolvam e aprimorem processos de produção e fluxos de informações. Enfatizamos, ainda que tal modelo deve se pautar pela visão sistêmica da dinâmica organizacional, no qual todos e quaisquer tipos de processos e relações – política, economia, sociedade, ser humano (nos seus três níveis: intrapessoal, interpessoal, intergrupal), cultura, trabalho, meio ambiente – se inter-relacionam e determinam os resultados finais.

Esta conceituação atribui total enfoque nas relações humanas, com a necessidade de se considerar suas complexidades e apropriação das mesmas para o sucesso qualitativo em todos os níveis. No entanto, apesar da complexidade e dificuldade na aplicabilidade destes conceitos, apreciaremos no capítulo seguinte a importância do profissional de comunicação, neste caso o Relações Públicas, para a implantação e gerenciamento dos SGQ.

4 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A atividade de Relações Públicas, desde sua criação nos EUA, passou e ainda passa por constantes transformações. A natureza da discussão dessa atividade deve levar em consideração assuntos e aprofundamentos que permitam compreender o contexto e o momento histórico em que a atividade se situa.

Roberto Porto Simões (apud Farias, 2004, p. 49) define a essência de Relações Públicas como “a relação de poder entre a organização e seus públicos e cuja aparência é a comunicação entre esses dois componentes do sistema social”. Para ele é uma abordagem que aproxima a atividade da micropolítica organizacional, da política de negociações entre os grupos envolvidos, de forma que a comunicação seja o elo de concretização desta mediação. Esta ação é de crescente importância e ocupa um papel de destaque nas relações de trabalho, as quais ocorrem numa situação de confronto, pois sempre se colocará frente a frente personagens distintos com objetivos também distintos.

O fator cultural também deve ser destacado, já que está intimamente ligado às relações de poder nas organizações, sendo a compreensão destas relações no contexto particular a cada organização, determinante para a atuação do profissional de Relações Públicas. Farias (2004, p. 50) afirma que a cultura de uma organização “deve estar relacionada ao significado da organização ou, numa leitura mais adequada, a imagem deve refletir os traços culturais de uma organização como sincero retrato de sua identidade”.

A cultura organizacional é o resultado das diretrizes políticas que permeiam cada decisão e ação tomada no ambiente organizacional.

> Todos os processos decorrentes do convívio social na organização são marcados pelos traços culturais dela. Geri-la, conviver em seu interior, obter a participação e o apoio dos grupos deverá ser precedido do processo de compreensão e aprendizagem de seu modo de agir (FARIAS, 2004. p.54)

Portanto a cultura organizacional representa e influencia ao mesmo tempo a somatória das ações e as relações de poder de uma organização.

Nos estudos da administração são abordadas diferentes estruturas organizacionais. A visão mecanicista, representada claramente pelo fordismo, define a organização como uma estrutura rígida, suas decisões consideram somente os anseios da direção administrativa. Trata-se de uma estrutura próxima a Teoria da Burocracia, discutida por Max Weber, em que a racionalidade é a base de todo o processo produtivo e as organizações são planejadas de forma que tudo possa ser previsível.

Já a visão sistêmica é uma proposta que trata todas as relações no ambiente da organização como sistemas que se interligam e fazem parte do sistema maior que é a organização. As organizações que tendem para esse formato organizacional possibilitam uma maior abertura para estudo e realização de projetos que considerem as particularidades de seus grupos envolvidos, e esta é a grande oportunidade para o profissional da área de comunicação no sentido de contribuir significativamente para a mesma.

Conforme dizia Capra (apud Farias, 2004, p. 51), um dos estudiosos da visão sistêmica, “o controle não é a melhor abordagem, mas sim a cooperação, o diálogo e a colaboração”. E a cooperação nada mais é do que a possibilidade de participação, por intermédio da mediação política dos conflitos de interesses, de todos os integrantes de uma organização como atores sociais na construção coletiva da história dela.

Todas as pessoas que trabalham no interior das organizações possuem idéias, anseios, se relacionam na forma de grupos e influenciam nos resultados finais de produção. “Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (...) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais que se denomina relação política”. (Trindade apud Simões, 1995, p. 37)

Ianni (2004) um dos teóricos sobre a globalização descreve o cenário de incertezas e transformações que cerca a realidade global com direta influência nas relações pessoais, interpessoais e organizacionais:

> A globalização do mundo expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações. Assinala a emergência da sociedade global, como uma totalidade abrangente, complexa e contraditória. Uma realidade ainda pouco conhecida, desafiando práticas e ideais, situações consolidadas e interpretações sedimentadas, formas de pensamento e vôos de imaginação. (IANNI, 2002, p. 11)

Por isso, diante das rápidas transformações ocasionadas pelo processo de globalização, um acontecimento em qualquer canto do mundo já é noticiado simultaneamente para todas as localizações. O desenvolvimento tecnológico mais do que nunca se tornou tão rápido que atualmente é natural o conceito de "obsolescência programada". Considerando isso, as organizações contemporâneas devem se preparar para estas mudanças constantes e cíclicas, e

> Para estar à testa dessas, é necessária que seja dada a necessária atenção à cultura e que entre em cena não apenas a figura do gestor, mas do agente de transformação, capaz de administrar a visão maniqueísta de que a mudança deve necessariamente trazer perigo ou tão-somente oportunidade. (FARIAS, 2004, p.54)

Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel importante, pois na prática é uma das atividades que pode de fato impulsionar, promover, manter, mediar e concretizar as relações e as mudanças no ambiente organizacional. Além de permitir que o contexto interno da organização caminhe de forma condizente com a realidade externa, de maneira que o indivíduo não tenha a percepção de desconexão de sua vida profissional com sua vida pessoal, é importante que, enquanto agente histórico, o ser humano visualize a responsabilidade que tem em todos os âmbitos de seu cotidiano. A gestão de comunicação pautada na mediação dos interesses e conflitos internos e externos deve otimizar as relações e o fluxo de informações o que proporciona a troca de opiniões e a construção coletiva das ações levando em consideração o máximo de variáveis possível.

Farias, alerta para a importância da comunicação no ambiente empresarial:

> Cabe à comunicação, instrumento de aproximação entre poder da organização e sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações. (FARIAS, 2004, p.57)

O Relações Públicas, como profissional de comunicação no ambiente organizacional tem as suas responsabilidades na utilização de ferramentas de comunicação, como: pesquisa, jornal interno, mural, rádio interna, revistas, eventos, mala direta, intranet e etc. Cabe a ele manter a primazia pela ética juntamente com o "jogo de cintura" na mediação dos interesses de forma que os conflitos sejam amenizados e considerados para a construção coletiva da história organizacional.

Um fator que adquiriu grande importância no cenário atual das organizações é o Unique Selling Proposition (USP). Justamente aqui que fica claro a inter-relação entre profissionais de Relações Públicas e *Marketing.* A complementação dessas atividades de comunicação é intensa a partir do momento em que as características e políticas adotadas pela instituição convergem com as peculiaridades das campanhas dos produtos ou serviços fornecidos pela organização, uma proposta única de venda.

Segundo Zozzoli (apud FARIAS, 2004, p.60) "não se pode separar a imagem do produto da imagem da marca, tampouco do conceito que se tenha da organização, pois há claras interfaces entre os itens citados, que caracterizam o conjunto de percepções relativo à organização".

Com a crescente influência e concorrência de mercados nacionais e internacionais e o fator dos reflexos da globalização, as organizações buscam diferenciais e "precisam atribuir à sua marca elementos que a destaquem em face da crescente força que tem a consciência do consumidor no momento da aquisição de produtos". (FARIAS, 2004, p.60).

Os elementos de destaque normalmente são unicamente desenvolvidos com o objetivo de vantagem competitiva, o que ocorre, como já foi visto, na implantação

dos sistemas de qualidade. Apesar de essa idéia estar intrínseca a natureza das organizações no sistema capitalista, estes diferenciais devem ser desenvolvidos eticamente na cultura organizacional como “diretrizes” de atuação de maneira que possam diferenciar significativamente a vida das pessoas envolvidas, e não apenas serem pretexto para obtenção de mais lucros.

Farias afirma que “As organizações não podem buscar somente lucro ou subsistência” (2004, p.59), usando como argumento para a necessidade de adequar a organização à realidade do compromisso social criando interação com públicos circunvizinhos. São nessas brechas do capitalismo que os profissionais de Relações Públicas devem debruçar seus esforços fazendo com que o compromisso social das organizações represente de fato um ganho para os públicos envolvidos e não somente para a organização.

4.1 A comunicação e os programas de qualidade

Já vimos que os Sistemas de Gestão de Qualidade – SGQ - atribuem a área de comunicação o papel de viabilizar os fluxos de informações e da conscientização de todos os envolvidos internamente para a adoção da cultura da qualidade.

As adaptações da nova versão da ISO, de 2000, incluem a responsabilidade da alta direção em relação a comunicação interna. Tal preocupação se dá pelo fato de que as versões antigas não tinham requisitos que enfocavam a necessidade da sistematização dos fluxos de comunicação, com isso, era comum organizações deterem a certificação da ISO, porém com um programa de qualidade gerenciado apenas por uma pequena parcela de pessoas e não por toda a organização. Assim, considerando a importância da comunicação para a difusão e conscientização de toda a organização sobre o SGQ, os órgãos certificadores apontaram a necessidade de uma atenção especial para a área de comunicação a fim de contribuir na implementação e viabilização do SGQ.

No entanto, devemos ponderar sobre todo o contexto da qualidade, analisando as características implícitas e explícitas de cada ação e a complexidade dos conceitos. Daí vê-se que existem diversos níveis de atuação da comunicação

nos programas de qualidade, seja considerando as estruturas dos mesmos ou ainda a estrutura administrativa da organização.

É possível destacar três esferas nas quais a atividades de comunicação, desenvolvidas pelo profissional de Relações Públicas, contribuem significativamente para a implantação e gerência dos SGQs.

- A primeira é quando a comunicação é utilizada como ferramenta para conscientização de todos os integrantes da organização sobre a importância dos SGQ – proporcionando comprometimento de toda a organização.
- A segunda refere-se a viabilização de canais de comunicação que possibilitem dinamicidade e autenticidade no fluxo das informações entre as pessoas e grupos – proporcionando a rápida difusão das informações de forma que todos os funcionários tomem conhecimento dos procedimentos do SGQ.
- E a terceira é quando se atua no desenvolvimento de pesquisas de monitoramento, medição, análise, melhoria e mensuração dos processos e resultados do SGQ – possibilitando a retroalimentação e melhoria contínua do SGQ.

Considerando esses três âmbitos de participação da comunicação nos SGQ, apontamos algumas possíveis inter-relações com os vinte elementos considerados requisitos imprescindíveis para a implantação e gestão dos SGQs.

Entendemos que a primeira esfera de atuação da comunicação – como ferramenta de conscientização – está implícita no decorrer de todo o programa e conseqüentemente, inserida em todos os requisitos, visto que todos os funcionários precisam estar cientes dos conceitos, diretrizes e procedimentos do SGQ.

Para que possamos obter uma visualização clara da inter-relação da comunicação com o SGQ, descrevemos os requisitos por meio de uma breve definição, segundo Oliveira (2006), além de apresentar as contribuições oferecidas pela comunicação, mediante a atuação do profissional de Relações Públicas, em cada um deles. O relato sobre a participação da comunicação será feito somente nos itens em que a inter-relação da comunicação com o SGQ for evidente.

Assim, os requisitos são:

1. Responsabilidade da administração – Este quesito requer que a política de qualidade seja definida, documentada, comunicada, implementada e mantida. Além disso, define qual deve ser a postura da administração em relação ao processo de implantação e manutenção do SGQ. O papel da comunicação é contribuir para a discussão e definição do conceito de qualidade perante a diretoria da administração já que tal atitude deve influenciar todas as atividades da organização e como esta se coloca perante a sociedade. Este momento é determinante para a eficiência e eficácia SGQ, pois a dinâmica da comunicação interna e externa deve estar condizente com o conceito de qualidade estabelecido pela organização. A política de qualidade estabelecida deve ser tomada como diretriz para qualquer ação de comunicação da organização.

2. Sistema da qualidade - É um item que estabelece como a empresa deve documentar e manter seu sistema da qualidade, de forma a garantir que seus produtos e serviços estejam em conformidade com os requisitos preestabelecidos. Cabe ao setor de comunicação estabelecer os veículos para a viabilização e manutenção do sistema de qualidade. Um exemplo seria a viabilização de uma ouvidoria interna e externa.

3. Análise crítica de contratos - Os requisitos contratuais devem estar completos e bem-definidos, para que possam ser corretamente analisados quanto à sua validade. A empresa precisa assegurar todos os recursos necessários para atender às exigências contratuais.

4. Controle de projeto - Este item inclui todas as atividades referentes a projetos (planejamento, coordenação, métodos para revisão, mudanças, verificações etc.) que devem ser previstas em documentos específicos. Mesmo quando a empresa terceiriza este trabalho, é necessário seu recebimento, utilização e os procedimentos de mudanças, que também devem ser previstos. O setor de comunicação pode contribuir tanto na organização quanto na elaboração de relatórios periódicos das atividades e ações do programa.

5. Controle de documentos e de dados - É um tópico que requer procedimentos para controlar a geração, distribuição, mudança e revisão em todos os documentos. São

os documentos da qualidade que instruem a execução do processo; fornecem os registros da qualidade; guardam as evidências de que as instruções foram executadas. A comunicação colabora especialmente na elaboração de manuais ou boletins informativos para a divulgação das normas e gestão das atividades.

6. Aquisição – É um item que procura garantir que as matérias-primas atendam às exigências especificadas, devendo-se instituir uma metodologia para controle e classificação dos fornecedores.

7. Controle de produto fornecido pelo cliente **–** Neste quesito observa-se a importância de se instituir procedimentos controlados para verificação da qualidade de eventuais produtos fornecidos pelo cliente, que serão utilizados ou processados pela empresa certificada.

8. Identificação e rastreabilidade do produto – A norma recomenda que se estabeleça a identificação do produto por item, série ou lote durante todos os estágios da produção, entrega e instalação.

9. Controle do processo – É uma etapa na qual, as fases de processamento de um produto devem ser controladas e documentadas, segundo os padrões predefinidos, utilizando-se de instrumentos específicos para coleta, tratamento e análise de dados. A comunicação contribui com a organização e elaboração de relatórios periódicos e além de dar suporte a pesquisas internas nos processos que são exercidos pelos funcionários. Podemos enxergar mais claramente esta possibilidade em organizações que vendem serviços que resultam majoritariamente do desempenho dos recursos humanos.

10. Inspeção e ensaio - Esse item estipula que as matérias-primas e os produtos acabados sejam inspecionados antes de sua utilização, visando à garantia de adequação aos padrões mínimos necessários.

11. Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios - Requer procedimentos para a calibração/aferição, controle manutenção de equipamentos e

ferramentas. Prevê inclusive que se estabeleça uma política de armazenagem para esses instrumentos.

12. Situação de inspeção e ensaios - É um tópico que prevê algum mecanismo indicador no produto, que demonstre por quais inspeções e ensaios ele passou e se foi aprovado ou não. O controle do resultado deve ser sistemático tanto durante o andamento da inspeção e/ou ensaio, como após está, quando for encerada a inspeção.

13. Controle de produto não-conforme - Refere-se aos produtos que divergem das especificações quando do momento de sua fabricação. Devem ser identificados por inspeções e obedecer a um cronograma preestabelecido de procedimentos, visando à sua perfeita identificação, recuperação ou descarte. A norma sugere que se implementem procedimentos que garantam que esses produtos não-conformes jamais cheguem aos consumidores.

14. Ação corretiva e ação preventiva - A ação corretiva trata procedimentos preestabelecidos quando da identificação de uma não-conformidade, em que se buscam suas causas e implementam-se procedimentos para sua solução. Já a ação preventiva trata dos procedimentos rotineiros que visam evitar a ocorrência de alterações no sistema produtivo da empresa em seus diversos recursos. O setor de comunicação contribui com a divulgação das informações e procedimentos de qualidade por meio de campanhas direcionadas aos setores responsáveis pelos processos a fim de conscientizar sobre os conceitos de qualidade e a implantação de uma cultura de prevenção.

15. Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega - Requer que a empresa institua procedimentos documentados para elucidar como os funcionários farão o manuseio, armazenamento, embalagem e expedição de produtos e insumos.

16. Controle de registros da qualidade - É um item que tem como exigência a obrigatoriedade de se manter registros da qualidade ao longo de todo o processo de produção, os quais devem ser devidamente arquivados e protegidos contra danos e extrativos e precisam estar com fácil acesso para serem consultados a qualquer

momento. Também neste item o setor de comunicação pode organizar e elaborar relatórios periódicos dos processos e atividades da organização.

17. Auditorias internas da qualidade - Este quesito têm como principal objetivo determinar a eficácia do sistema de qualidade existente por meio da confrontação entre o que foi realizado e o que estava planejado.

18: Treinamento - Foca principalmente quatro grandes aspectos do treinamento – identificação de necessidades; viabilização de recursos físicos, humanos e financeiros para realização do treinamento; sua realização propriamente dita; e mensuração de sua eficácia. Pode ser desenvolvido com a parceria entre o setor de comunicação e o setor de recursos humanos. Neste caso é importante o suporte das pesquisas para detectar as necessidades e demandas para os treinamentos além de mensurar a eficácia dos mesmos (*feedback*).

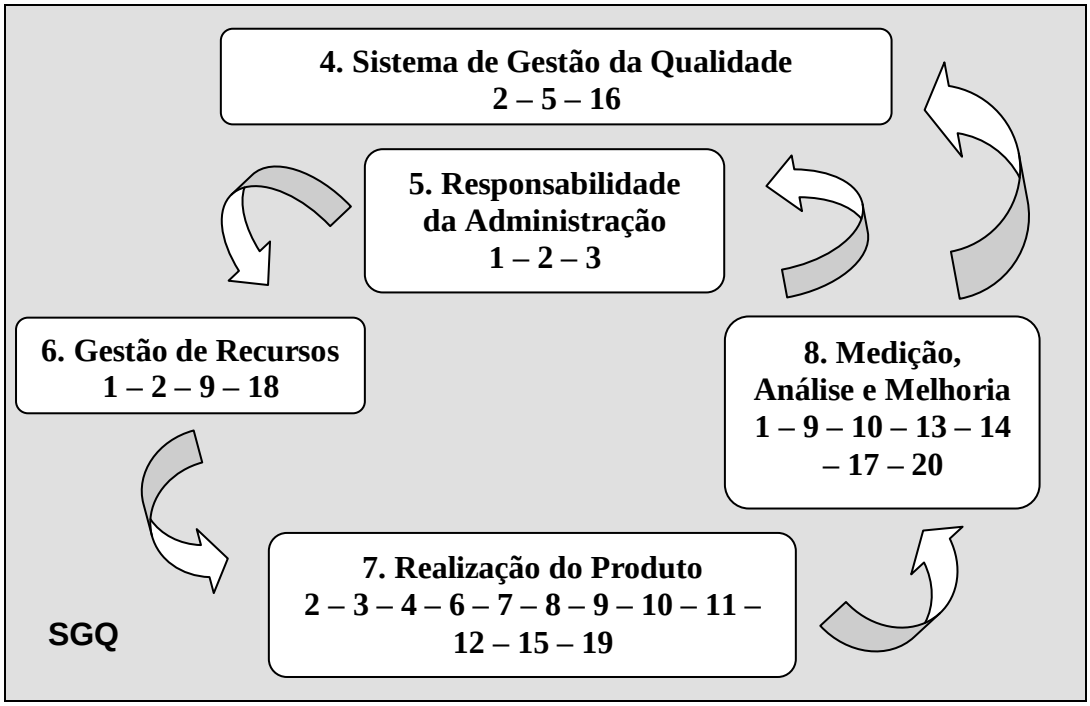
19. Serviços associados - É um item que requer procedimentos para garantir a assistência a clientes e todas as outras formas de serviços que não sejam o processo produtivo em si e possam ser agregados ao produto antes, durante e após a produção. A comunicação viabiliza canais para a troca de informações, discussão e aprimoramento dos SGQ, além de fornecer a assistência ao consumidor, como é o caso da implantação de ouvidoria.

20. Técnicas estatísticas - O sistema prevê que se utilizem recursos estatísticos para coleta e análise de dados referentes ao andamento do processo produtivo. Esses dados devem, ou pelo menos deveriam, subsidiar (*feedback)* todo o sistema, informando os principais erros e acertos. É uma importante ferramenta de melhoria contínua do sistema e neste caso, novamente a pesquisa é determinante para a análise e retroalimentação do processo.

Como já foi citado no capítulo anterior, estes requisitos estão distribuídos em cinco seções do processo de SGQ conforme a determinação das normas ISO 9000. São elas: o Sistema de Gestão da Qualidade; a Responsabilidade da Administração; a Gestão de Recursos; a Realização do Produto; e Medição, Análise e Melhoria. A figura 12 apresenta esta distribuição retratando a esquematização do micro -

referente aos vinte requisitos numerados - dentro do macro – referente às cinco seções do manual das normas ISO, que compõem o todo, neste caso o SGQ.

Figura 12 – Esquematização do processo de SGQ



Fonte: OLIVEIRA, 2005.

As cinco seções do SGQ descritas nas normas do ISO foram anteriormente definidas. Suas características e particularidades quanto a enfoques, abordagens, preocupações estão diretamente ligadas aos requisitos que as compõem. Com isso podemos notar a essência de cada seção e sua relação com a comunicação. Cada requisito inserido em uma seção carrega sua particularidade possibilitando ou não a utilização da comunicação como ferramenta. Por sua vez, cada seção possibilita uma abordagem mais abrangente da comunicação com base nos seus requisitos e diretrizes. Consideramos ainda que esta participação da comunicação nas cinco seções pode estar inserida em um programa de gestão da comunicação que agrega as políticas de qualidade da organização sob uma visão macro.

Na prática como poderia ser desenvolvida de fato a relação entre a comunicação e os programas de qualidade? Sabemos que o caminho do discurso teórico, na prática, está muito distante, por isso ponderamos ser necessário a

exemplificação dessas características na Usina São José da Estiva, que com suas particularidades, será o foco de nosso estudo de caso, descrito no próximo capítulo.

5 ESTUDO DE CASO: USINA SÃO JOSÉ DA ESTIVA

Depois das discussões preliminares sobre a temática da Qualidade, consideramos a necessidade de contextualização do nosso estudo com a realidade de uma organização que está implantando um Sistema de Gestão de Qualidade, a Usina São José da Estiva. Inicialmente faremos um breve relato sobre o setor sucro-alcooleiro, no qual a Usina se insere, e em seguida apontaremos as características da organização e algumas considerações a respeito da sua experiência com esse tipo de processo.

5.1 Setor Sucro-alcooleiro

O início do século XXI no Brasil é caracterizado por um cenário socioeconômico e político de grandes alterações, apesar da estabilidade da moeda nacional. Determinados nichos de mercados sofrem expansão e um desses nichos é o ramo sucro-alcooleiro, que possuem grande potencial para desenvolvimento.

Atualmente, o Brasil é o maior exportador mundial de açúcar e álcool, exercendo forte influência na determinação dos preços internacionais do açúcar. O setor possui grande importância econômica, social e ambiental, sendo gerador de ocupação no meio rural, originando divisas e produção de energia renovável e limpa.

Segundo pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2007), o agronegócio sucro-alcooleiro fatura, direta e indiretamente, cerca de quarenta bilhões de reais por ano, o que corresponde a aproximadamente 2,35% do PIB nacional. É, também, um dos setores que mais empregam no país, com mais de 3,6 milhões de empregos diretos e indiretos.

O Dieese ainda afirma que

> "O Brasil é o maior produtor mundial de cana e de açúcar e o principal país do mundo a implantar, em larga escala, um

> combustível renovável alternativo ao petróleo. A expansão do mercado mundial de açúcar e álcool tem estimulado o aumento do investimento no setor em todo o país" (DIEESE, 2007).

A expansão do mercado para estas empresas é evidente quando se analisa o salto na produção, na área plantada e na exportação. "De 2000 a 2005, as exportações brasileiras cresceram de 258 milhões de litros de álcool para 2,4 bilhões, e as receitas, de 33 milhões de dólares para quase meio bilhão por ano" (DIEESE, 2007).

O açúcar brasileiro já movimentou 70% dos contratos na bolsa de mercadorias de Nova York. Alguns analistas projetam que nos próximos dez anos, as exportações de álcool podem alcançar 6,9 bilhões de litros - quase o triplo do total embarcado em 2004. As exportações de açúcar têm potencial para atingir 20,5 milhões de toneladas, um crescimento de cerca de 30% no mesmo ano.

Contudo, considerando os dados destas pesquisas e a realidade do setor pode-se afirmar que estas características e tendências inerentes ao atual momento do setor sucro-alcooleiro proporcionam influências diretas em diversos âmbitos como na estruturação do trabalho e na administração das organizações.

O momento histórico no qual vivemos passa por constantes discussões a respeito de aquecimento global, surgindo preocupações com a responsabilidade social e ambiental, o que implicitamente carrega valores que irão, de certo modo, criar um diferencial competitivo para as organizações que aderirem à idéia. Porém o que queremos destacar é o momento de grandes mudanças – seja pela difusão de discursos, superficiais ou não, ou por tentativas de implementação de plataformas mais responsáveis. Neste contexto é que se insere nosso estudo de caso.

5.2 Grupo WJ de Biasi e Usina São José da Estiva

O Grupo WJ de Biasi foi constituído em maio de 1995 por Dr. Jorge Ismael de Biasi (falecido) e Dr. Walter de Biasi, após uma divisão de patrimônio familiar. O Grupo é composto pela Usina São José da Estiva S/A - Açúcar e Álcool e o Condomínio Agrícola WJ de Biasi.

A Usina Estiva, controlada pela família Biasi é uma sociedade anônima de capital fechado. A família Biasi detém o controle direto majoritário da Usina Estiva, sendo que a participação minoritária está distribuída entre aproximadamente duzentos acionistas.

O Condomínio Agrícola WJ de Biasi foi planejado com o objetivo principal de explorar a atividade agrícola canavieira, sendo responsável pelo preparo, plantio, cultivo e colheita de cana-de-açúcar, cujo fornecimento deve ser feito, exclusivamente à Usina São José da Estiva.

Além da participação no Grupo WJ de Biasi, a família Biasi possui outras empresas ou atividades em ramos distintos que não fazem parte do Grupo, com exceção de uma parceria da Usina São José da Estiva com o confinamento bovino.

A Usina São José da Estiva está localizada na zona rural do município de Novo Horizonte, distando cerca de 380 km da capital do estado de São Paulo e de 80 km da cidade de São José do Rio Preto - o município mais desenvolvido da região.

A Usina foi fundada em 31 de março de 1964 e realizou sua primeira safra no mesmo ano. Atualmente emprega cerca de 560 funcionários, que se revezam em três turnos de oito horas. O período produtivo é chamado de safra, e coincide com o período de maturação da cana, que vai da segunda quinzena de abril até o final de novembro ou começo de dezembro.

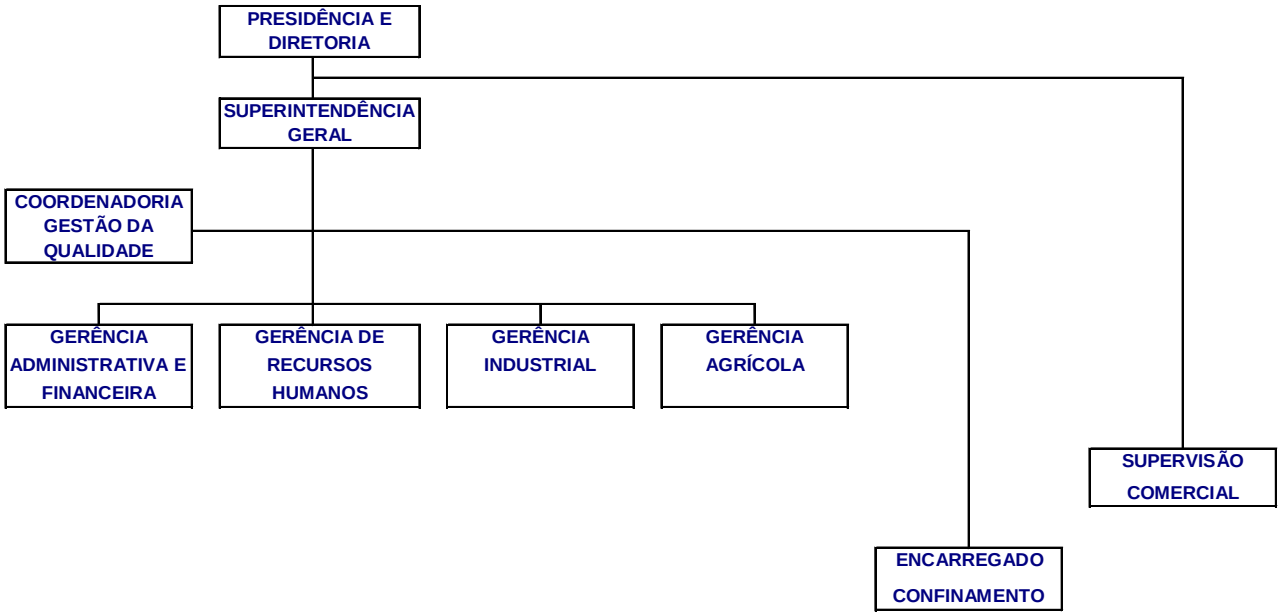
A entressafra, ou período não produtivo, é utilizada para a reparação dos equipamentos que se desgastam intensamente devido às condições severas inerentes a este tipo de processo.

Os principais produtos da Usina São José da Estiva são o açúcar e o álcool, embora produza subprodutos oriundos da atividade principal, tais como: bagaço de cana branco, bagaço hidrolisado, torta de filtro, vinhaça, levedura e energia elétrica.

5.2.1 Estrutura organizacional

Atualmente, a empresa está dividida em quatro grandes áreas: Agrícola, Industrial, Administrativa e Recursos Humanos. Cada uma é controlada por um gerente que é subordinado a um superintendente e este aos diretores e acionistas majoritários, conforme podemos observar na figura 13.

Figura 13 – Organograma geral do Grupo WJ de Biasi



Cada uma das quatro gerências possui um organograma específico das funções, no entanto cabe apontar que a área de comunicação está inserida na gerência de recursos humanos, atuando como encarregado de eventos e das informações.

5.2.2 Relações comerciais

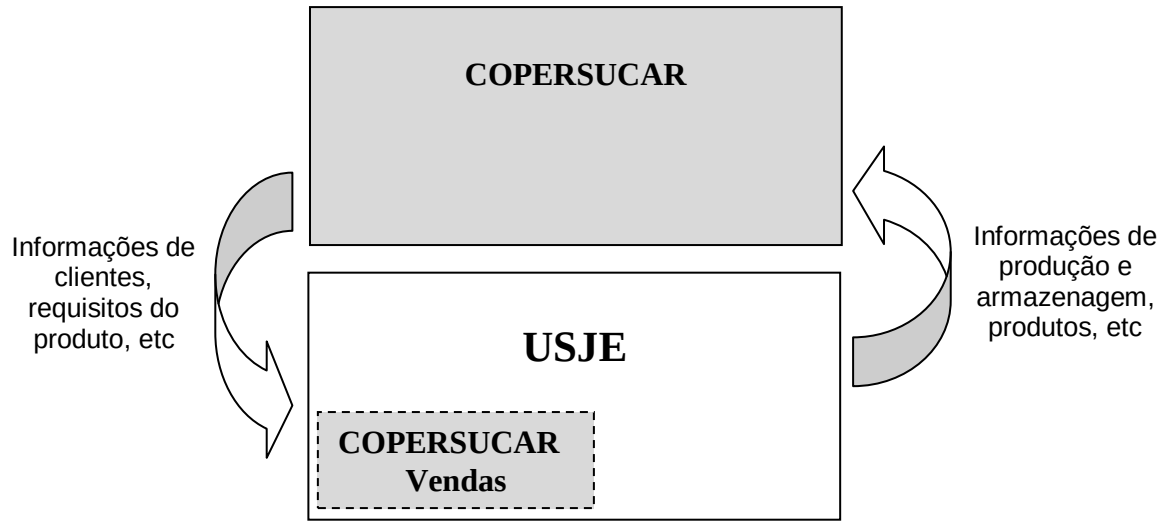
Conforme o Contrato Regulamentar da Execução de Disposições Estatutárias e de Assunção de Outras Obrigações (Contrato de Safra), a Usina São José da Estiva se compromete a entregar para a Cooperativa de Produtores de Cana, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo – COPERSUCAR, toda a produção de qualquer tipo de açúcar, álcool e mel, no período de três safras, na medida em que esses produtos forem fabricados, passando imediatamente e definitivamente a posse para a Cooperativa.

O “Ato Cooperativo” implica na entrega da produção de açúcar, álcool e mel nos estabelecimentos da Cooperativa e destina-se à comercialização desses produtos a terceiros e rateio proporcional do resultado das vendas entre todas as cooperadas, de forma que a posse e a disponibilidade dos bens são definitivas, ficando a Cooperada impedida de exercer qualquer ato possessório ou dominial sobre os produtos transferidos para os estabelecimentos da Cooperativa.

A armazenagem dos produtos da Usina São José da Estiva é feita na própria unidade sucroalcooleira, nos armazéns instalados e nos tanques de álcool. Se eventualmente a capacidade de armazenagem da Usina não for suficiente são alugados armazéns e tanques na região.

Assim, neste processo, a Copersucar exerce três papéis em relação a Usina São José da Estiva – Cliente: a Copersucar é cliente porque recebe informações e toda a produção de açúcar e álcool da Usina; Comercial: ela funciona como um departamento de vendas, pois comercializa toda a produção da Usina; Parceira: a Copersucar faz o contato com os clientes industriais, empacotadoras, distribuidoras de combustíveis e importadores, além de transferir conhecimento e tecnologia para as cooperadas. O esquema apresentado na figura 14 sintetiza a estrutura das relações entre as duas organizações.

Figura 14 – Relações entre Copersucar e Usina São José da Estiva



5.3 Qualidade na Usina São José da Estiva

Para analisarmos a estruturação do Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ - na usina realizou-se uma entrevista com o coordenador desta área, além de uma análise do manual de qualidade, utilizado especificamente, pela Usina São José da Estiva. Portanto as informações sobre a análise da estrutura do SGQ são baseadas nessas fontes.

Como já havíamos citado a ISO se divide em cinco seções, as quais são apropriadas pela usina de acordo com as suas necessidades. No entanto, apenas algumas das características principais do SGQ, independentemente das suas divisões apresentadas no manual, merecem ser destacadas.

Além disso, a aplicabilidade das normas da ISO se dá em esferas específicas, muitas delas determinadas pela organização que se submete à certificação. Por isso, quando uma empresa tem certificação ISO não significa necessariamente dizer que ela possui o mesmo padrão de outra. Cada SGQ se pauta por um escopo e por uma aplicabilidade. Na Usina São José da Estiva o escopo do SGQ tem como base a produção de açúcar e álcool e se aplica a todos os envolvidos na organização. Sendo assim, todas as características apontadas no SGQ estão relacionadas a este escopo.

5.3.1 O Sistema de Gestão de Qualidade

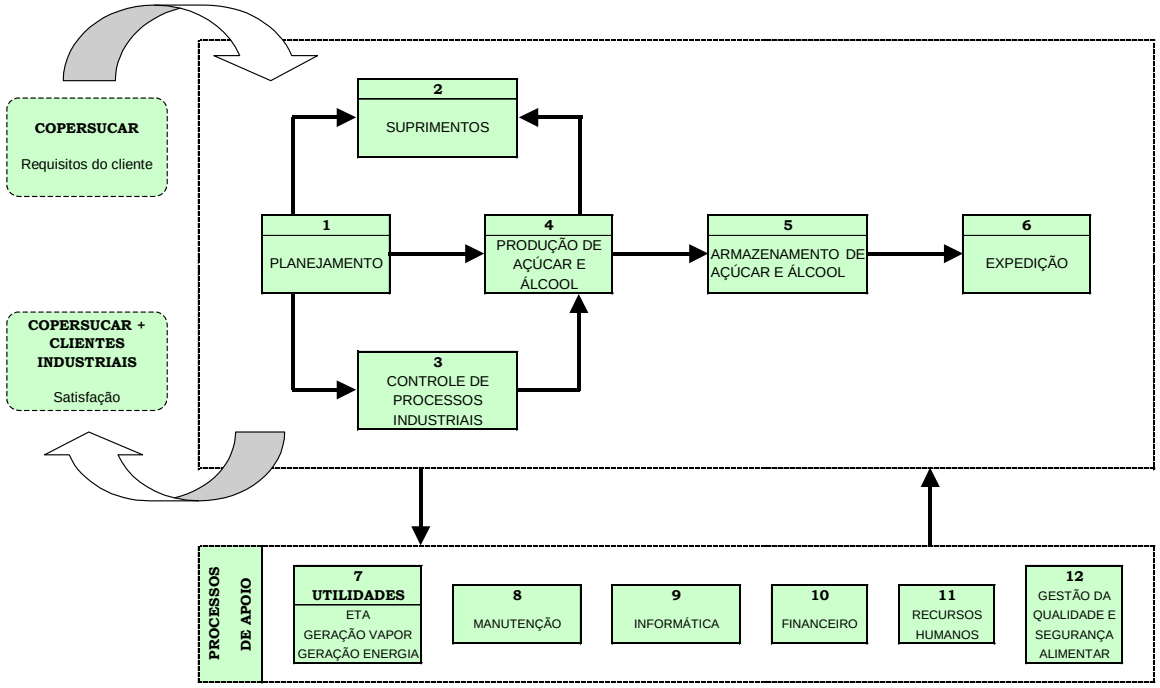
A Usina São José da Estiva promove a estruturação de um SGQ documentado, implantado e mantido com enfoque basicamente nos processos. O manual da empresa aponta algumas das características do SGQ:

- identifica os processos envolvidos no sistema de gestão da qualidade e sua aplicação;
- determina a seqüência e interação desses processos;
- determina critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam seguros;

- garante a disponibilidade de recursos e informações necessárias, para o suporte à operação e o monitoramento dos processos;
- monitora, mede e analisa os processos; e
- implementa as ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A forma de abordagem da Usina São José da Estiva quanto à gestão de seus negócios, está representada na figura 15 na qual as principais atividades, que compõem o SGQ foram agrupadas.

Figura 15 – Modelo conceitual da gestão de negócios da Usina



Fonte: Manual de Qualidade da Usina São José da Estiva, 2007.

O manual aponta que esses processos são geridos pela Usina São José da Estiva de acordo com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000. Este descreve que a alta direção assegura o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua da eficácia do SGQ, por meio de ações, destacando-se as seguintes:

- definição da Política e Objetivos da Qualidade;
- comunicação aos envolvidos quanto à importância em atender aos requisitos;
- regulamentares e de mercado;

- realização de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade;
- provisão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Segundo Evandro Willians Wicher, coordenador da SGQ da Usina São José da Estiva, “os pontos principais do SGQ adotado na Usina, os quais as normas ISO prescrevem são: melhoria contínua e foco no cliente”. Tal afirmação pode ser constatada na definição sobre a política de qualidade adotada pela Usina. O manual assim a define:

> É Política da Qualidade da Usina São José da Estiva S/A – Açúcar e Álcool: melhorar continuamente a qualidade do açúcar e álcool através de investimentos em infra-estrutura, aumento da competência dos colaboradores e eficácia dos processos; buscar a satisfação da Copersucar através do atendimento dos seus requisitos; e melhorar o resultado econômico da empresa mediante a redução de custos e aumento da produtividade (WICHER, 2007, p.25)

Nesta definição não podemos deixar de evidenciar a importância dada ao fator econômico no SGQ, ainda mais considerando que o enfoque neste caso é dado para os processos produtivos.

De fato, na entrevista realizada, no dia 23 de novembro, às 9h, com o coordenador da gestão de qualidade, Wicher, é possível perceber várias questões estruturais da empresa. Primeiramente quando questionamos sobre o que ele considerava fundamental para a implantação do SGQ, ele citou o envolvimento das pessoas e o treinamento - referindo-se a capacitação - em todos os níveis.

Sobre as políticas de qualidade Wicher esclarece que:

> As normas ISO somente apontam o que deve ser feito, no entanto o modo como deve ser feito, somos nós que determinamos. Por isso que cada empresa tem um SGQ diferente da outra, nunca iremos encontrar empresas que apliquem as mesmas ferramentas nos mesmos lugares e da mesma forma, cada uma, tenta adequar as normas à sua realidade (Wicher, 2007).

Ele também acrescenta que as certificações de qualidade são um diferencial competitivo para as empresas, apesar de todos os complicadores envolvidos.

> Antes a certificação da qualidade era um diferencial competitivo, quem a detinha possuía vantagem no mercado. Hoje é um pouco diferente, mas também pode ser caracterizada como diferencial competitivo, só que de maneira oposta, quem não a possui está fora do mercado (Wicher, 2007).

Sobre a importância das certificações de qualidade nas empresas ele relata alguns casos pitorescos que podem elucidar os diferentes fatores que envolvem este processo e que diferenciam os vários tipos de organizações. Vejamos:

> Uma questão importante quando falamos de certificação da qualidade está no escopo do SGQ. Conheci uma empresa que produzia óleo e divulgava que tinha certificação da ISO 9000, só que o escopo da sua certificação abordava somente a produção de embalagens. Ou seja, o óleo que é o produto principal não estava certificado, o que estava era a embalagem dele. Muito se fala sobre as normas ISO, mas devemos estar atentos quanto ao escopo de cada certificação, qual abordagem de cada SGQ, que tanto pode ser específica como abrangente (Wicher, 2007).

Em sua entrevista ele ainda esclarece sobre os objetivos da Usina ao implantar este processo com o foco na produção e como estão abordando as questões sociais e ambientais relacionadas ao SGQ. Mesmo que de maneira simplista, deixa transparecer sua preocupação nesta área como podemos observar em seu relato, pois possuem encarregados, ações e programas específicos que contemplam algumas questões deste gênero.

> Esse é o nosso objetivo [referindo-se as questões sociais e ambientais]. Quando decidimos pela implantação de um SGQ determinamos que focaríamos nos processos de produção. Porque tudo que você quer inserir no SGQ deve ser passível de análise, medição, enfim deve carregar as diversas ferramentas e requisitos que as normas exigem. No entanto existem algumas áreas que possuem normas específicas. Atualmente estamos implementando também a ISO 22000 que é específica sobre a qualidade de

> alimentos. Aqui na Usina possuímos também a área ambiental com um encarregado de coordenação. Estamos estruturando a empresa para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da norma ISO 14000 que visa o reconhecimento dos impactos da atividade e seu controle. A área social é organizada pela encarregada de responsabilidade social que controla todos os programas sociais e programas internos com os funcionários. (Wicher, 2007)

Falando sobre a comunicação no processo de SGQ, Wicher entende sua importância e a aponta como fundamental em todos os níveis. Para ele todos têm que conhecer quem, quando e como irá se realizará um determinado processo tarefa ou ação. Tudo deve estar discriminado e definido para que não exista confusão ou falta de conhecimento de qualquer atividade. Ele constata que na prática a comunicação se concretiza na organização dos treinamentos, controle do conteúdo dos murais em cada setor operacional (incluindo as normas e diretrizes do SGQ), reclamações e sugestões (via 9620[1]), fluxo de informações de procedimentos via intranet e rádio transmissor (manuseado pelos encarregados de cada setor).

Apontando sua análise das atitudes e preocupações da empresa, Wicher considerou que os processos de qualidade, as ações em defesa do meio ambiente e da responsabilidade social implantadas na Usina São José da Estiva são, antes de tudo uma preocupação interna, mas que esses fatores trazem como conseqüência a ampliação de mercados e de lucro.

Ainda nesta perspectiva, em contato com Rosmarli Guerra, encarregada das ações de responsabilidade social da Usina percebemos que, pelo menos aparentemente, as preocupações da Usina com a qualidade, a sociedade e o meio ambiente vão além da conquista de novos mercados.

> Nossa filosofia sempre foi a paciência para a implantação de fato de uma certificação. Quando lançou a ISO, as empresas correram para se certificar, nós estruturamos tudo primeiro para depois procurarmos as certificações de dentro pra fora para que o discurso fosse legítimo e condizente com a realidade da empresa. Do mesmo jeito acontece agora com a estruturação da responsabilidade social e ambiental, para que possamos buscar o desenvolvimento

[1] O 9620 é um ramal de reclamações e sugestões (o número do ramal deu nome ao canal de comunicação) utilizado principalmente pelos funcionários, mas também aberto à comunidade, criado pela Usina São José da Estiva.

> sustentável com um sistema de gestão integrado (SGI), que possa atender às necessidades dos públicos envolvidos em todas as esferas com responsabilidade. Também é nosso dever zelar pelos cuidados com a sociedade e com o meio ambiente. Estes tipos de preocupações são muito reconhecidos pelas empresas da Europa, portanto, também podem proporcionar novos mercados (Guerra, 2007)

Deste modo, considerando as características do SGQ implantado pela Usina, o manual de qualidade adotado e as entrevistas realizadas com Wicher e Guerra podemos apontar algumas considerações. Em primeiro lugar a Usina se utiliza de uma abordagem teórica que trata a qualidade separadamente das questões ambientais e sociais, pois se pauta principalmente pelas diretrizes das Normas ISO 9001 e não pelo desenvolvimento de um SGQ próprio, baseado em conceitos independente das normas. Ela se estrutura de uma maneira que possibilita além da responsabilidade nos diversos âmbitos, a certificação, que muito provavelmente, lhe garantirá um diferencial competitivo.

Em segundo lugar pudemos constatar que existem preocupações em diversos âmbitos da organização, o que a caracteriza como uma organização contemporânea, a qual considera a influência de inúmeras variáveis para o sucesso empresarial de maneira responsável. A Usina possui programas de participação nos lucros, incentivo a educação continuada, remuneração por competências, programas de desenvolvimento profissional e pessoal, fornecimento de benefícios, alimentação diária balanceada, assistência social, programas de inclusão e desenvolvimento social, de revitalização do meio ambiente e de controle de impactos ambientais, entre outros.

No entanto este trabalho não se preocupou em analisar a legitimidade de todos esses programas e processos, já que implicaria em um estudo muito mais abrangente e complexo. Buscamos identificar as características do SGQ implantado na Usina e pudemos constatar que ela adota um sistema de qualidade com enfoque nos processos produtivos. Portanto, na divisão estrutural da organização as questões ambientais e sociais não estão inseridas formalmente no SGQ já implantado. O que não nos impede de realizar uma análise de todas essas questões como sendo inerentes a um processo de tentativa de legitimação da qualidade em todos os aspectos da organização. E para isso o papel das atividades de

comunicação é determinante, já que para uma avaliação melhor e mais aprofundada sobre as características da organização seria necessária a aplicação de pesquisas de satisfação interna e externa - com funcionários, parceiros autoridades locais, ambientais e sociais e com a comunidade local.

5.4 Propostas de comunicação

A rede de comunicação é extremamente complexa, é um instrumento essencial para qualquer tipo de organização, já que as entende como sistemas complexos de relações. Considerando a situação da Usina São José da Estiva e suas preocupações com a qualidade, meio ambiente e sociedade que buscam o desenvolvimento sustentável, a comunicação se insere neste panorama com grande potencial para a estruturação legítima de um Sistema de Gestão Integrado com qualidade em todos os âmbitos e aspectos.

Para que os programas e os processos de qualidade, de meio ambiente e para a sociedade sejam legítimos e garantam os reais anseios dos envolvidos, destacamos a necessidade, em primeira instância, de uma medição da satisfação dos diferentes segmentos de públicos que se relacionam com a organização, em outras palavras, é indispensável a realização da pesquisa de opinião.

Como poderemos garantir que a empresa supra os reais anseios de cada grupo ou setor da sociedade na qual está inserida de forma responsável? Mesmo considerando os fatores éticos devemos saber realmente quais são as necessidades para podermos saná-las. Com isso, o primeiro passo para o aperfeiçoamento das atividades da empresa no caminho da sustentabilidade – adotando o termo sustentabilidade como um conceito que representa a qualidade de forma legítima e responsável em todas as esferas, aproximando-se de uma organização sistêmica – seria a aplicação de uma pesquisa, a qual, seguramente, seria bem elaborada e executada se fosse realizada por um profissional de Relações Públicas – profissional esse competente e preparado para esta atividade.

A pesquisa pode dar suporte a todas as outras atividades, ferramentas ou programas de comunicação, nas quais uma organização deve se apoiar. Tais como planejamento e reposicionamento dos programas sociais, ambientais e de qualidade

com apoio dos meios e canais de comunicação interna, de marketing ou institucional. Uma ação importante nesse sentido, na Usina São José da Estiva, seria, por exemplo, a ampliação do canal 9620 como uma ouvidoria externa, com maior conhecimento e participação da comunidade.

No plano ideal, a consolidação da busca pela sustentabilidade com enfoque sistêmico estaria mais próxima com a implantação de um setor de comunicação que tratasse a comunicação não majoritariamente sob um aspecto técnico – elaboração de produtos de comunicação isolados, desconexos de uma preocupação estratégica geral e integrada aos objetivos de gestão da qualidade da empresa – como se dá atualmente na Usina São José da Estiva, mas como um setor que se pauta por planejamentos, assessoria de imprensa, parcerias/patrocínios, pesquisa e que esteja comprometido com a conscientização da alta cúpula da empresa sobre tal filosofia de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos que as organizações contemporâneas caracterizam-se pela constante busca de diferenciais que garantam a sobrevivência e até vantagens no mercado competitivo. Pudemos constatar que as transformações decorrentes da globalização e neoliberalismo com a evolução das tecnologias de comunicação naturalmente carregam a lógica capitalista de exploração e maximização de lucros.

Os programas de qualidade se difundiram na década de 90, se sofisticaram e hoje se mostram como requisitos necessários para o estabelecimento de relações comerciais entre as organizações. No entanto esses programas se difundiram nos moldes da ideologia capitalista, tanto é que são concretizados majoritariamente pela certificação de entidades auditoras antes de se caracterizarem por uma filosofia de gestão que considera tais ações como responsabilidades básicas de qualquer órgão ou empresa da sociedade.

Os fatores humano, social e ambiental adquirem reconhecimento por parte das organizações a partir do momento em que se mostram como possibilidades e oportunidades de legitimação e consolidação perante a sociedade. Os Sistemas de Gestão de Qualidade muitas vezes se caracterizam justamente pela máxima exploração dos funcionários já que maquiam seu caráter exploratório com algumas mudanças na dinâmica da organização que aparentemente, garante mais benefícios aos funcionários e melhor qualidade de vida, mas na realidade desenvolvem tais ações como estratégias para a potencialização da força de trabalho.

No entanto, essa flexibilização do capitalismo diante dos novos paradigmas globais, sociais, ambientais, possibilita também a atuação de profissionais de maneira ética e responsável.

Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas adquire um papel fundamental, já que viabiliza a conscientização de grupos e a implantação de programas de comunicação que possibilitam a troca de informações, o diálogo, e a intermediação de conflitos entre os públicos envolvidos com a organização.

Em resumo podemos dizer que a percepção sociológica dos conflitos entre classe exploradora e explorada deve caminhar juntamente com a primazia ética necessária ao profissional de Relações Públicas, o qual deve inserir esta postura, na

comunicação entre todos os setores da sociedade e com o indivíduo nas organizações e fora delas.

Como profissionais de comunicação que exercem diversas influências nas organizações e na sociedade, não é possível deixar de encarar o desafio da elaboração de propostas e programas que considerem a complexidade das relações humanas com o intuito de diminuir os impactos exploratórios e maximizar a capacidade de diálogo entres as partes envolvidas, com base na filosofia da qualidade em todos os âmbitos, sob um enfoque sistêmico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BLAND, Michael. **Novo manual de relações públicas**. Lisboa: Editorial Presença, 1989.

BOITO Jr., Armando. **Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Xamã Editora, 1999.

BORGES, Lívia de Oliveira. et al. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional**. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=187&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004> Acesso em: 3 nov. 2007.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CALARGE, Felipe Araújo. **Visão sistêmica da qualidade: a melhoria do desempenho da organização direcionada pela qualidade**. 1. ed. São Paulo: Art Liber Editora, 2001.

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista.** São Paulo: Summus, 1986.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Quanto vale o show**. São Paulo, ano 16, n. 60, p. 26-29, 2006.

DIEESE. **Desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro e os trabalhadores**. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/estudos_setoriais.xml>. Acesso em: 20 jun. 2007.

FARIAS. Luiz Alberto de. **A Literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público.** Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira>. Acesso em: 6 nov. 2007.

FIGUEIREDO, Celso. **Redação publicitária: sedução pela palavra**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio e FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual de qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997, pp. 31-33.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **A era do globalismo**. 7.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: A estratégia para o sucesso competitivo.** 5. ed. traduzido por Instituto Imam. São Paulo: Instituto Imam, 1994.

LANHEZ, João Alberto. Relações Públicas como Ferramenta Administrativa. **Portal-RP**, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/ relacoes publicas/funcoesetecnicas/buscas.htm>. Acesso em: 22 out. 2006.

_____. Uma disputa infeliz pela liberdade de expressão. **Conferp**, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.conferp.org.br/atualidades/pg_artigos_cont.htm>. Acesso em: 23 out. 2006.

LIMA, Mauricio Andrade de. **Proposta de um placar de performance para a indústria de comunicação de Santa Catarina: televisão**. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/lima>. Acesso em: 7 nov. 2007.

KELLER, Kátia. **Comunicação Organizacional, sobrevivência empresarial**. São Paulo: Editora Literarte, 2005.

KUNSCH, M. Margarida Krohling. (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Introdução à administração.** 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MODIA, Esther Cabado. Uma Visão Sociológica dos Programas de Qualidade. In: OLIVEIRA, Otávio J. (org.) **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NUNES, Marina Martinez. **Redação em Relações Públicas**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzato, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.) **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MELHADO, Silvio B.; OLIVEIRA, Otávio J. **Nova Norma ISO 9000 Versão 2000**. In: OLIVEIRA, Otávio J. (org.) **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único a consciência universal.** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCHMIDT, Flávio. Relações Públicas e Comunicação Organizacional não serão a mesma coisa? **Conferp**, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.conferp.org.br/ atualidades/pg_artigos_cont.htm>. Acesso em: 23 out. 2006.

SIMOES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. Descrição do Cargo de Assessor de Relações Públicas. **Portal-RP**, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/biblioteca virtual/relacoes publicas/funcoesetecnicas/buscas.htm>. Acesso em: 22 out. 2006.

VASCONCELOS, Avelar. A Crise do Marketing. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano 11, n. 1, p. 72-79, jan./fev. 2005.

WICHER, Evandro Willians. **Manual de Qualidade da Usina São José da Estiva.** Novo Horizonte, 2007.