

As Ferramentas de Comunicação Interna na Gestão para a Qualidade

Fiat-GM Powertrain: um modelo avançado

Por:

CAMILA SCHUCHTER SOARES

(Aluna do Curso de Comunicação Social)

Monografia apresentada à
Banca Examinadora Projetos
Experimentais. Orientadora
Acadêmica: Ms. Alice Arcuri

UFJF

FACOM

2.Sem.2004

SCHUCHTER, Camila. As ferramentas de Comunicação Interna na gestão para a Qualidade. Juiz de Fora:UFJF;Facom;2.sem.2004, - fl 73. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social.

Banca Examinadora:

Profª Christina Ferraz Musse

Prof. Rodrigo Barbosa – convidado

Profª Alice Arcuri – Orientadora

Aluna: _____

Camila Schuchter Soares

Nota:

Trabalho examinado em :

Preciso dizer obrigada,

Ao meu Pai do Céu, por me sustentar na caminhada e por me confiar uma profissão.

À minha família pela paciência, pelo amor e dedicação com que sempre me incentivaram.

Aos meus amigos pelo companheirismo e pela sinceridade com que torceram por essa conquista.

À Acesso Comunicação Júnior por ter marcado de forma tão preciosa minha vida acadêmica, por me revelar o empreendedorismo e a beleza do trabalho em equipe.

À Jamily Fazza por confiar em mim e por abrir tantas portas em minha vida profissional.

À professora Alice Arcuri, incrível profissional, com que tanto cresci na convivência e nas correções.

Ao consultor de qualidade, Jorge Dornelas, pela atenção e pelas oportunidades de aprendizado.

À Fiat-GM Powertrain, em especial aos departamentos de Qualidade e Comunicação, pela disponibilidade e pelo presteza que demonstraram a cada contato.

SINOPSE

Análise da importância das ferramentas de Comunicação Interna para a implantação dos programas de qualidade total e para a gestão da qualidade nas organizações.

S U M Á R I O

1 INTRODUÇÃO

2 É PRECISO COMUNICAR

2.1 Comunicação como estratégia para a excelência

2.2 A notícia e o diálogo interno e externo

2.3 Conceituando Comunicação Organizacional

2.4 Histórico da Comunicação Organizacional

2.5 O processo de Comunicação e suas estruturas

3 QUALIDADE: EXIGÊNCIA OU NECESSIDADE?

3.1 Histórico da Qualidade

3.2 Qualidade no Brasil

3.3 Mestres da Qualidade

4 GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

4.1 Ferramentas da Qualidade

4.2 Ferramentas de gestão da rotina do CQT

4.3 O programa 5S

4.4 Certificações

4.5 Auditorias

4.6 Prêmios para a Gestão da Qualidade

5 Estudo de caso: Fiat-GM Powertrain

5.1 Histórico

5.2 Comunicação Interna e Gestão para a Qualidade Fiat-GM Powertrain

6 Conclusão

7 Bibliografia

8 Anexos

Tenho uma crença simples mais forte: a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de se distanciar da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá.(...) independentemente do que tenha a seu favor – funcionários inteligentes, produtos excelentes, boa vontade dos clientes, dinheiro no banco, - você precisa de um fluxo rápido de informações proveitosas para dinamizar processos, elevar a qualidade e melhorar a execução dos negócios. (...) O fluxo das informações é a força vital de sua empresa porque lhe permite obter o máximo de seu pessoal e aprender com seus clientes.

Bill Gates

1. INTRODUÇÃO

A opção por este tema, foi despertada desde a atuação no departamento de Recursos Humanos da Acesso Comunicação Júnior, empresa júnior da Faculdade de Comunicação da UFJF, quando percebia-se a dificuldade de informar os membros internos com a mesma intensidade e motivá-los a um objetivo comum. Logo em seguida, em função de oportunidades de estágio, no mercado de Juiz de Fora, foi possível reconhecer na gestão para a qualidade total a solução para muitos dos problemas de comunicação interna. E, foi por meio da convivência com alguns profissionais da área de Recursos Humanos, que foi-me apresentado o modelo de CI e vivência da qualidade da montadora Fiat-GM Powertrain, em Betim (MG).

A empresa se tornou um dos objetos de estudo deste trabalho, que tem por objetivos perceber a importância da CI, analisar o funcionamento do processo e verificar a utilização das ferramentas de CI como suporte para implantação e reforço dos programas de qualidade.

Neste sentido, esta monografia tem o intuito de apresentar o que se acredita ser uma das vias para o crescimento e desenvolvimento das empresas na "sociedade da informação": a comunicação aliada e apoiada na gestão para a qualidade e vice-versa.

Ao dissertar sobre o assunto, fica ainda mais clara a importância de se pesquisar sobre o tema, que apesar atual e

real e, em muitas empresas, executado, ainda não possui uma bibliografia que conjugue as duas demandas. Por isso, é possível afirmar que a pesquisa proposta poderá ampliar os conhecimentos da graduação na área de comunicação organizacional e gestão para a qualidade.

Desta forma, após a introdução, são apresentados a importância, o conceito e a necessidade de se planejar comunicação organizacional. Também será analisado o processo de comunicação interna, suas estruturas, seu funcionamento e seus meios como canal para os funcionários.

O capítulo 3, aborda a gestão para qualidade e sua importância no mercado atual. Menciona conceitos, programas de qualidade total, ferramentas de controle da rotina, certificações e as principais premiações de CQT.

O estudo de caso, no capítulo 4, proposto pela monografia, analisa a comunicação interna e o programa de gestão para a qualidade de uma grande montadora de automóveis do país, a Fiat-Gm Powertrain. Nesta empresa já se percebe o investimento na relação harmônica entre comunicação, qualidade e recursos humanos. Esta sintonia pode ser comprovada nas ferramentas de CI como revista, jornal mural, cartilhas e outros materiais gráficos que compõem os anexos deste estudo.

Na Fiat-GM Powertrain, a comunicação externa é terceirizada e a CI é desenvolvida por um jornalista, um publicitário e um relações públicas, subordinados à gerência de Recursos Humanos. A Comunicação da montadora disponibiliza

suas ferramentas para organizar campanhas e eventos, informar e ouvir, além de motivar resultados de qualidade para a empresa.

A qualidade, por sua vez, administra, organiza e controla o processo de produção de motores e transmissões da FA Powertrain, apoiando-se na comunicação para incentivar a correção de falhas detectadas e para motivar, dia-a-dia, a busca e a execução da excelência.

Sendo assim, a monografia disserta sobre o tema e apresenta um modelo de qualidade e comunicação reconhecido, pelo mercado, pelos concorrentes e pelo consumidor, como diferencial.

Este estudo poderá compor um relevante parâmetro para empreendedores juniores, pequenas e médias empresas de Juiz de Fora.

2. É PRECISO COMUNICAR

A sociedade e o cenário empresarial vêm se caracterizando, nos últimos anos, pela instantaneidade e pela imprevisibilidade. A todo momento, conceitos e valores precisam ser revistos, adaptados e aperfeiçoados para acompanharem o processo de modernização.

A "sociedade da informação", tantas vezes definida na contemporaneidade, demonstra que a informação se colocou nas bases das relações sociais e políticas e, principalmente, na base do desenvolvimento econômico e das relações do mercado. A dinâmica da competitividade passou a ser sustentada pela capacidade de obter, avaliar e trabalhar com as informações disponíveis.

Neste universo globalizado por redes e novas tecnologias, assiste-se a uma crescente valorização da informação como diferencial competitivo. Encurtar distâncias, transmitir, captar, classificar e analisar o fluxo de informações, além de produzir e receber mensagens de diversos públicos é um dos grandes desafios das organizações. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2004).

Novos paradigmas de administração, propiciaram uma rede de relacionamentos sintonizados para a qualidade de vida de seus colaboradores e para a qualidade do produto ou serviço. O foco no cliente, prioridade para as empresas que pretendem se manter no mercado, modificou as estruturas de comunicação,

desde então, co-responsáveis pela imagem interna e externa da empresa, pelas mudanças de cultura interna e pela transmissão das informações operacionais necessárias à fabricação de excelentes produtos.

Para gerir essa complexidade de relacionamentos, a organização tem se centrado em políticas de gestão que reconhecem nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação componentes fundamentais para a consolidação de uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética. (OLIVEIRA, 2003, p.1)

Novas demandas de informação estão surgindo para integrar a comunicação à nova economia, às novas tecnologias de produção e à nova qualidade de trabalho.

O campo da comunicação como um todo, entendido como grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações - e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais - desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea. (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p.30)

Diante desses desafios, verifica-se uma metodologia de gestão estratégica a partir de princípios, valores e objetivos organizacionais voltados para a qualidade.

A gestão para a qualidade total (CQT), por sua vez, encontrou na comunicação e em suas ferramentas o apoio necessário para impulsionar mudanças na cultura organizacional e para incentivar, motivar constantemente a qualidade nos processos.

A qualidade como mudança cultural necessita de um agente catalizador e organizador, papel exercido pela comunicação. Além disso, a comunicação num programa de qualidade, serve como vetor da "cultura da qualidade", construindo (e reconstruindo) a cultura organizacional, além de proporcionar a consolidação de todo o processo de mudança. (AZAMBUJA, 2001, p.7)

2.1- Comunicação como estratégia para a Excelência

Ao abordar o tema Comunicação Organizacional, pode-se perceber que a comunicação é um dos fundamentos da administração. Capaz de unir colaboradores e departamentos num interesse comum, como numa "colcha de retalhos".

Desde o início do processo de comunicação nas organizações até o presente momento, é possível se perceber mudanças no modelo sistêmico e no perfil dos profissionais que atuam na área.

(...)a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro das atividades de imprensa, relações Públicas (Empresariais e Governamentais), propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação das informações. (TORQUATO, 1986, p.67)

Paulo Nassar¹ comenta a necessidade de se formar profissionais, jornalistas capacitados nos diversos segmentos da Comunicação. Segundo ele, a demanda pela informação para

¹ NASSAR, Paulo. *Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas*. Palestra proferida em 27/11/1996.

todos os níveis e públicos e, ainda, a responsabilidade de construir a imagem global da empresa exigem que

Esse processo rompa com os guetos corporativistas ligados à Comunicação Organizacional. O jornalista, o publicitário, o relações-públicas, os gestores de Recursos Humanos, Marketing e Administração, isoladamente, não dão conta dos desafios dessa comunicação. É o surgimento de uma nova Relações Públicas, cuja plataforma teórica e profissional agrega competências multiprofissionais e leva em consideração o desafio político permanente das organizações: conquistar os inúmeros públicos para suas políticas, metas e resultados.

Entre as mais significativas conquistas no processo de comunicação, destaca-se sua tendência para a administração de conflitos. Nos países que adotam modelos avançados de industrialização observa-se pressões constantes nas relações de trabalho. E, para manter o clima coletivo favorável, a Comunicação está se integrando cada vez mais à área de Recursos Humanos.

As estratégias de comunicação empresarial (...) se redirecionam no sentido do apaziguamento das tensões, dando ressonância, portanto, à realidade dos tempos atuais. (TORQUATO, 1986, p. 149)

Segundo Torquato (1986), o fluxo de informação contribuiu para o desenvolvimento humano, estabelece sincronia entre os colaboradores desde produção até as vendas, amplia e consolida uma consciência de qualidade entre os processos e o produto, fortalece a identificação e a relação do público interno com a empresa, contribui para a valorização cultural e humana dos

funcionários e vincula a organização aos colaborador e seus familiares. O autor também afirma que não se trata apenas de evitar enfoques exclusivamente imagéticos, ufanistas e consumistas, nem de se estabelecer uma mudança na filosofia de Relações Públicas, mas trata-se

sobretudo, da incorporação, pela empresa, de um escopo que represente compromissos com a realidade social, o meio ambiente, as pressões grupais e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, agora tratados não apenas com jargões, mas com ações políticas sérias, sólido instrumental e honestas intenções. (IBIDE,IBIDEM,p.150)

Para potencializar o diálogo, as empresas começaram a valorizar programas de comunicação interna ascendente, como os Círculos de Qualidade, utilizados como parte do plano de gestão dos japoneses, e os programas de responsabilidade social. As organizações passaram a planejar bem a comunicação, ajustando as estratégias mercadológicas com as sociais por meio de parâmetros qualitativos.

Colaboradores bem ajustados, informados, num ambiente que proporcione qualidade de vida e de produção passam a representar maior produtividade e, conseqüentemente, maior lucro para a empresa.

2.2 - A notícia e o diálogo interno e externo

A comunicação disponibiliza seus elementos - fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor para ordenar e auxiliar no cumprimento de metas e objetivos nas empresas. Como unidade sócio-econômica voltada à produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas e natureza técnica. Gaudêncio Torquato (1986, p.13) esclarece que " uma empresa não objetiva apenas gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político."

As empresas são consideradas sistemas abertos que, por meio de intercâmbios, buscam alcançar o equilíbrio para o todo. Neste mecanismo onde a mediação é constante, atesta-se uma das premissas entre comunicação e empresa:

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e o 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde são estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. (TORQUATO,1986,p.16)

Para comunicar-se com o sistema sócio-político, econômico-industrial, as organizações utilizam a notícia empresarial de acordo com objetivos e públicos a que se propõe atingir.

Torquato (1986) define cada umas demandas e funções dos departamentos diretamente responsáveis por essas informações.

A área de Relações Públicas divulga as notícias e faz os contatos necessários para aperfeiçoar as relações entre empresa e clientes, fornecedores, acionistas, revendedores, e até órgãos governamentais, bancos, bolsas de valores e investidores.

A Assessoria de Imprensa divulga as notícias empresariais de interesse público, de promoção da organização, atende às solicitações da imprensa e realiza os contatos com jornalistas e com os meios de comunicação.

A área de Publicidade é a responsável por criar e dar forma às notícias empresarias e às demandas do departamento de marketing, a fim de difundi-las na mídia para o público externo.

O departamento de Sistemas da Informação organiza todas essas notícias numa rede de informação interna, como balanços, planos, folderes, e externa, como catálogos de clientes e fornecedores, para que estas possam ser ágeis e precisas quando acessadas.

O setor de marketing planeja e informa o ambiente externo de forma a construir uma imagem positiva da empresa, avaliando e estabelecendo metas de trabalho. Entre as atuais estratégias de marketing estão o marketing social, marketing para causas sociais e o marketing cultural, que conquistaram espaço na administração moderna e na gestão para a qualidade.

Já para comunicar-se com o público interno, estudo primordial desta pesquisa, são utilizadas as ferramentas de comunicação interna. Estas exercem grande poder no interior das empresas. A possibilidade de influenciar e transferir idéias entre as pessoas, denominado poder expressivo da comunicação, ajuda a intermediar discursos, motivar o clima e promover ideologias empresariais.

Apesar dos meios de comunicação empresarial não serem considerados como meios de comunicação de massa, o indivíduo (colaborador) não recebe a notícia isolado, ele a experimenta junto de um grupo socialmente organizado e integrado numa organização.

2.3 - Conceituando Comunicação Organizacional

Para conceituar Comunicação Organizacional, Laura Maria Gluer, (2003, p.3) recorre às palavras de Goldhaber "um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si, (...) fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes".

Nassar e Figueiredo² vêem a comunicação dentro da organização como um processo amplo e como "a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa, elaborada de

² Citado por GLUER, p.3

forma multidisciplinar". Palma³ classifica a Comunicação Organizacional como uma "macroárea" e a publicidade e propaganda, relações públicas e jornalismo como seus "subsistemas".

João Carissimi (2001) explica que a diferença entre as expressões comunicação organizacional e comunicação empresarial é que o primeiro termo é um pouco mais abrangente, relacionando-se às organizações com ou sem fins lucrativos. Segundo o autor, comunicação organizacional tem a ver com o planejamento estratégico, uma vez que envolve os fenômenos, ou processos: imagem, realidade, identidade.

O processo de comunicação organizacional é o de maior relevância, uma vez que converte a identidade e a realidade organizacional em imagem organizacional. Pois, a identidade e a realidade organizacional só têm valor se é comunicada aos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, à comunidade, e à imprensa, e, desta forma compartilhando os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos. Isto indica que a comunicação organizacional não pode ser entendida somente como publicidade e relações públicas, mas se trata de toda a organização, desde a maneira em que a telefonista atende as chamadas, os e-mails respondidos, os uniformes dos funcionários, programas de qualidade, o produto e serviço comercializado, a participação social e comunitária, os folhetos institucionais e técnicos, a home page, o discurso do presidente numa inauguração, etc." (CARISSIMI,2001,p.10)

2.4 - Histórico da Comunicação Organizacional

³ Citador por GLUER, p.4

A Comunicação Organizacional surgiu entre 1830 e 1840, na Alemanha e Suíça, respectivamente, quando foram criados os primeiros jornais de empresa. No final do século XIX, este tipo de publicação passou a aparecer com mais frequência, principalmente nos Estados Unidos e Europa.

Segundo Cláudia Rosália Lemos (2003), o objetivo da comunicação corporativa era contrapor-se a imprensa sindical e informar os operários vindos do campo, muitas vezes perdidos nas fábricas.

No Brasil, o jornal de empresa surge em 1926, publicado pela General Motors. A partir dos anos 60, o número de informativos aumenta, embora Paulo Nassar (1996), defina o período ditatorial brasileiro como adverso para o desenvolvimento das Relações Públicas e do Jornalismo Empresarial.

Em 1967, nasce a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - cuja sigla, Aberje, na época, significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa. Mas as publicações empresariais, que nasceram no período ditatorial, acabam noticiando somente assuntos corriqueiros e pouco atrativos.

O ambiente antidemocrático dos governos militares, de 1964 até 1984, não permitiu a articulação de inúmeros públicos e suas reivindicações perante as organizações. O Estado brasileiro autárquico e militarizado via o estabelecimento de qualquer controvérsia como sintoma de subversão. Por outro

lado, as práticas monopolísticas e políticas destinadas a reservar mercados para setores econômicos nacionais colaboravam para o estabelecimento de organizações com perfil fechado e sem nenhuma vontade de informar e capacitar as massas trabalhadoras ou, ainda, de dialogar com consumidores fragilizados em seu poder de escolha e, pior, sem meios jurídicos para fazerem valer seus direitos.⁴

Durante muito tempo, a comunicação teve pouco valor nas organizações, sendo avaliada como gasto dispensável e não sendo incluída nos planejamentos estratégicos. Marco César Goldbarg (1995) relata que a valorização da comunicação como instrumento de modernização começa a acontecer a partir da abertura econômica dos anos 70. Nos anos 80, as ferramentas técnicas e teóricas, antes utilizadas, mostraram-se incapazes de administrar as novas variáveis do mercado e a mentalidade dos funcionários. No Brasil, segundo Nassar, o Plano de Comunicação Social da Rhodia sintonizou as mudanças no papel da Comunicação e dos comunicadores diante das transformações no ambiente político brasileiro:

Foi em 1985, no ambiente da Nova República, que a Rhodia brasileira divulgou o seu Plano de Comunicação Social, que levava em consideração a possibilidade de conflitos iminentes daquela organização com os mais diferentes públicos brasileiros e, em consequência disso, a necessidade permanente de atender de forma integrada às demandas de comunicação desses agentes sociais. O documento questionava a forma como eram operadas dentro das organizações as tradicionais ferramentas de comunicação: Publicidade, Pesquisa Mercadológica, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas.⁵

⁴ NASSAR, Paulo. *Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas*. Palestra proferida em 27/11/1996.

⁵ Citado por Nassar.

Um novo mundo empresarial estava nascendo. Exigências do cliente, rapidez na difusão das informações, alta tecnologia, necessidade de respostas rápidas, leis de proteção ao consumidor, globalização, aspirações trabalhistas, escassez de recursos para investimento e preocupação com o meio ambiente romperam com os paradigmas do mercado. Face a esse novo e exigente cenário, na década de 90, percebeu-se que lucro, poder e influência já não eram os únicos sinais de sucesso. Desde então, para sobreviverem à globalização e à competitividade, as empresas transformaram o cliente em seu maior patrimônio. E, para se satisfazer as necessidades do cliente passou a ser indispensável o investimento na gestão para a qualidade. Qualidade nas relações com o público interno e externo, qualidade de administração, qualidade final do produto/serviço. Comunicação, auditorias, consultorias e certificações se transformaram nos principais focos de investimento.

Torquato (1986) ressalta que na gestão para a qualidade, muitas vezes encarada como solução para crises, a Comunicação foi se consolidando como ferramenta mercadológica essencial. Os meios de comunicação passaram a alavancar mudanças e reforçar valores básicos, numa forma de socialização da cultura.

toda a organização tem como objetivo estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer, formar, na opinião pública,

uma "imagem organizacional" favorável, construída através da comunicação e da informação organizacional. (CARISSIMI, 2001,p.2)

Torquato (1986) defende que a Comunicação Organizacional, apesar de se dividir em áreas diferentes, deve ser conduzida por uma única coordenação, responsável pelas normas, estratégias e planejamento. Dessa forma, segundo ele, é possível se agregar valores, aumentar a potencialidade e sintonizar o fluxo de comunicação.

2.5 – O processo de comunicação e suas estruturas

Torquato (1986) divide a Comunicação Organizacional em categorias e define duas delas como o "abrigo das comunicações". A primeira é a Comunicação Interna, público interno, responsável por elaborar uma consciência coletiva, edificadora do ambiente interno, destinada aos que trabalham na organização. E a segunda diz respeito às comunicações externas, público externo, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos.

A partir dessas duas categorias (comunicação interna e externa), Torquato (1986) define três sistemas de informação. O primeiro agrupa as estruturas, redes, normas, diretrizes e programas que visam integrar os objetivos da empresa e de seus colaboradores. O segundo diz respeito ao ambiente, que envolve

padrões sociais, culturais, políticos e até geográficos. E o terceiro engloba as relações entre a produção e o consumo, ou seja, as relações do mercado, da competitividade. O autor apresenta ainda, uma classificação disciplinar para a Comunicação Organizacional. A dimensão comportamental, que engloba as relações interpessoais, de integração. A dimensão social, que envolve a transmissão de mensagens, via canais indireto (jornais, revistas, boletins, rádio, TV), de uma fonte para uma ampla audiência. E a cibernética, que conjuga ao processo os equipamentos e a tecnologia da organização para o controle e armazenamento das informações.

As informações apresentam, ainda, fluxos que se movimentam simultaneamente e em três direções. O fluxo descendente, que corresponde às instruções e procedimentos que saem dos cargos mais altos para os mais baixos; o fluxo ascendente, que encaminha as informações de operação, as sugestões e anseios para os líderes superiores e a comunicação horizontal, que permite o entrosamento dos grupos de mesmo nível funcional. Torquato (1986) cita as redes de comunicação formal (meios oficialmente legitimados pela organização) e informal (boatos, grupinhos) que interferem no processo comunicativo, garantindo a qualidade da informação ou sua deterioração, distorção.

Não se deve combater nem ignorar a rede informal, porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal. Indica-se como sugestão viável a

utilização da rede informal sobre o sistema formal, de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias. (...) passar pelo estudo das redes de comunicação (...) dir-se-ia que constituem a fonte onde irão beber todos os profissionais que pretendem construir um modelo avançado de comunicação (...) (TORQUATO, 1986: p.55 e 56)

O processo de transmissão das informações dentro de uma organização (CI) pode ser feito por meio de canais visuais, auditivos ou auditivo/visuais. De acordo com Torquato (1986), os meios visuais escritos são as instruções, circulares, cartas, manuais, quadro de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas, relatórios de atividades e formulários. Os meios visuais pictográficos representam as pinturas, fotografias, desenho, etc. Existem também os meios visuais que conjugam a escrita e a pictografia como os cartazes, filmes, gráficos e diplomas. E ainda, os meios visuais simbólicos como as luzes, as bandeiras e flâmulas. Já os meios auditivos podem ser diretos quando representados pelas conversas, entrevistas e reuniões, indiretos como no caso do telefone, rádio, alto-falantes e intercomunicadores e simbólicos que são as sirenas, apitos, buzinas e outros sinais. Os meios auditivos podem, também, aliar a visão e a audição como nos filmes, na televisão e nos treinamentos.

Para provocar a identificação e influenciar o comportamento do coletivo, as ferramentas de comunicação interna como jornais, revistas, boletins, folders, murais e

quadros de avisos, cartões, manuais, reuniões, treinamentos, intranet, rádios e canais de TV internos, podem utilizar conteúdos que envolvam jornalismo, educação, lazer, qualidade, etc.

Torquato (1986) sugere para as ferramentas de CI um conteúdo institucional sobre regulamentos, serviços, projetos de expansão e produção; matérias de motivação como esclarecimentos sobre planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios e planos de sugestão; matérias que orientem o profissional em relação à segurança, higiene, saúde e treinamento; matérias educativas que aumentem os conhecimentos gerais, matérias associativas que podem ser esportivas ou sobre eventos sociais além de matérias de interesse feminino, de entretenimento e que vinculem a organização e a família.

Todas essas sugestões de conteúdo facilitam a pré-disposição por parte do receptor, colaborador, para que ele assimile as mensagens e impulsiona o processo para troca e interação na organização.

Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e idéias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização. Nessa perspectiva, independentemente do lugar que ocupam, os interlocutores produzem sentidos. (OLIVEIRA, 2003, p.4)

Produzir sentido e reação é um dos objetivos da comunicação interna, principalmente quando ela é o suporte para os processos da organização e quando motiva a gestão para a qualidade total, que será vista no próximo capítulo.

3. QUALIDADE: EXIGÊNCIA OU NECESSIDADE?

São várias as definições para qualidade e todas elas apontam para um mesmo horizonte: o cliente. O termo qualidade tornou-se tão abrangente para as organizações⁶ que novas terminologias estão surgindo para melhor conceituar o conjunto de processos que determinam a excelência de um produto ou serviço. Entre elas estão Gestão para a Qualidade Total, Gerência de Qualidade Total, Controle de Qualidade Total (CQT ou TQC).

Oferecer produtos ou serviços que superem as expectativas do cliente tornou-se um conceito muito comum para a qualidade, por isso os autores James Cortada e Heitor Quintella (1994), recorrem aos gurus do CQT para destacar as seguintes definições: "melhoria contínua" de W. Edwards Deming, "próprio para o uso" segundo Joseph M. Juran, "em conformidade com os requisitos" utilizada por Philip Crosby e "o mais econômico, o mais útil e que sempre satisfaça o consumidor" proposta pelo japonês Karuo Ishikawa.

Shoji Shiba, Alan Graham e David Walden (1997), definem a qualidade como sendo quatro adequações do produto ou serviço. A primeira delas é a "adequação ao padrão", ou seja, o produto deve funcionar como o planejado pelos projetistas, atendendo às normas e padrões preestabelecidos. A segunda, a "adequação

⁶ Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

ao uso", verifica se o produto ou serviço está suprindo as exigências do cliente e do mercado. A terceira, a "adequação ao custo", que indica o equilíbrio entre a qualidade e o baixo custo, exige grande inspeção durante o processo de produção para que todas as unidades fiquem dentro dos padrões e nenhuma precise ser descartada, desperdiçada. E a última adequação indicada é a "adequação à necessidade latente", que significa a satisfação das necessidades do cliente antes que ele esteja consciente dela. Esta pode representar o sucesso de uma empresa e seu domínio no mercado.

O autor Vicente Falconi (1992) também conceitua a qualidade como uma aliança entre o projeto, as necessidades do cliente e o custo. Ele enfatiza o sistema da qualidade como determinante para o sucesso de uma organização.

Estas organizações (ou sistemas) produzem produtos/serviços para atenderem às necessidades dos clientes ("o cliente é o rei"). Estes produtos/serviços devem ser especificados, projetados e produzidos de tal forma a terem valor, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes. O preço é função do valor. Cobra-se pelo valor que se agrega. Se o valor não pode suplantar o preço, as vendas caem e é então necessário dar desconto. Por outro lado, se a empresa for capaz de agregar muito valor por um baixo custo, ela dominará o mercado, pois os consumidores, evidentemente, sempre procurarão o máximo valor pelo seu dinheiro." (IBIDE,IBIDEM. p.9)

A partir dessa convergência, cliente, as organizações têm adotado definições próprias que sirvam de inspiração para seus

valores e práticas referentes à qualidade. Embora existam normas e padrões funcionais que orientem a qualidade, existem também os aspectos relacionadas a cada organização ou processo.

De acordo com Cortada e Quintella (1994), o centro de qualidade é o que é recebido pelo cliente, mas a maneira como ele recebe a qualidade também é fundamental, principalmente para as organizações prestadoras de serviços. Os autores exemplificam a afirmação com as definições de multinacionais como a IBM que conceitua qualidade como "cliente maravilhado" e a XEROX que se concentra em oferecer "produtos e serviços inovadores que preencham totalmente seus requisitos".

Sendo assim, o CQT (Controle da Qualidade Total) é mais do que uma simples utilização de metodologias, técnicas, sistemas ou ferramentas. O CQT é uma filosofia organizacional, expressa por meio de ações que focalizam o processo e que buscam a vantagem competitiva a longo prazo, tendo como armas estratégicas: a melhoria contínua, o respeito, a participação e a confiança de todos os fornecedores, clientes e colaboradores. Falconi recorre as palavras de Frederick Taylor para demonstrar a ideologia da qualidade:

*... ciência, em lugar de empirismo,
harmonia, em vez de discórdia,
cooperação, não individualismo,
rendimento máximo, em lugar de produção reduzida,
desenvolvimento de cada homem, no sentido de*

alcançar maior eficiência e prosperidade. (IBIDE, 1992, p. 18)

3.1. Histórico da Qualidade

É difícil ... senão impossível, conhecer as origens da qualidade, pois ela é tão antiga como o próprio homem. Segundo os registros históricos, podemos identificar "formas instintivas de controle da qualidade". Nos primórdios da civilização, cada ser humano provia suas necessidades com bens adequados aos seus interesses e sua capacidade de acesso. Os caçadores mais hábeis garantiam a melhor caça.

Nos séculos XVIII e XIX, a qualidade era controlada pelos artesãos, que acompanhavam desde a concepção do produto até a sua venda, incluindo as atividades de detecção e correção de erros. Segundo Alfredo Lobo⁷ (2002), nesta época, a qualidade era associada ao conhecimento individual de cada artesão, facilitada por sua relação com o cliente e com a produção.

... A fase da produção artesanal caracterizou-se pela total aproximação entre o produtor e o consumidor. A interação plena entre o produtor e o consumidor propiciava que este passasse diretamente para o produtor suas expectativas. Até hoje, os produtos produzidos naquele período são conhecidos como "melhores" ou de "mais qualidade", do que os atualmente produzidos. (IBIDE, IBIDEM, p.1)

⁷ Alfredo Lobo é diretor da Qualidade do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial).

A partir da produção em massa, os artesãos foram sendo substituídos por mão-de-obra não especializada, gerando produtos em série para consumidores distantes e não identificados. Com o advento do Taylorismo⁸⁵, aconteceu uma grande revolução na organização e , com a racionalização do trabalho, procurava-se uma alta produtividade por meio do trabalho em série, o que provocou uma diminuição da qualidade dos produtos.

Durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) a situação se agravou. Inúmeros defeitos em produtos militares, bélicos foram detectados. Em 1931, a publicação " Economic Control of Manufactured Products", do matemático americano W. A. Shewart revolucionou os conceitos até então praticados como qualidade. Pela primeira vez, a qualidade foi abordada com um caráter científico, utilizando-se os princípios da probabilidade e da estatística para inspecionar a produção.

⁸⁵ Sistema de exploração industrial, elaborado pelo engenheiro e economista americano Frederich W. Taylor (1856-1915), baseado no princípio da organização racional do trabalho. No Taylorismo se procura aliar o máximo de produção e rendimento no mínimo de tempo e de atividade.

A fase da revolução industrial provocou grandes mudanças em termos de abordagem da qualidade. O aumento da escalada da produção introduziu o chamado controle da qualidade. Inicialmente com foco na inspeção do produto final, o controle da qualidade observou uma série de aperfeiçoamentos. A inspeção em diferentes etapas do processo produtivo, o controle estatístico da qualidade, as cartas de controle, dentre outros, se destacaram. De qualquer forma, o controle da qualidade tinha ênfase na detecção de defeitos. O distanciamento entre quem produzia e quem consumia e a segmentação do controle da qualidade, como consequência da produção seriada, diluíram a responsabilidade pela qualidade e problemas com qualidade dos produtos surgiram com maior intensidade. (LOBO,2002,p.1)

No início da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) , houve uma grande conversão das indústrias para a fabricação de produtos militares com qualidade e dentro dos prazos. Esta época foi considerada o apogeu do controle estatístico da qualidade. Segundo os autores Cortada e Quintella (1994), foi durante a Segunda Guerra que os japoneses perceberam que seus produtos estavam sucateados e, para não se tornar uma nação extinta, seria preciso partir para a industrialização, importando recursos naturais e exportando produtos manufaturados. Seria necessário qualidade, preço e fabricação eficiente, seria necessário importar conhecimento. Por isso, de acordo com os autores, em 1950, chegou ao Japão, o professor W. Edwards Deming⁹ levando um método de controle estatístico do processo com o qual treinou milhares de engenheiros e técnicos. Em 1954, o engenheiro Joseph M. Juran¹⁰

⁹ Americano considerado o filósofo da qualidade. Defendia a melhora contínua como fonte para a qualidade.

¹⁰ Pesquisador do CQT. Americano e responsável por criar a definição "adequação ao uso para a qualidade."

também foi ensinar qualidade aos japoneses. Nesta década, foi criada a JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) para acompanhar e desenvolver as normas de qualidade dentro do Japão.

Na década de 60, houve a Guerra da Coréia e a indústria bélica americana se destacou com o programa "zero defeito" criado por Philip Crosby¹¹. Nesse período, foram desenvolvidos com sucesso no Japão, por Kaoru Ishikawa¹², os Círculos de Controle de Qualidade.

Cortada e Quintella (1994) explicam que nos anos 70 e 80, os Estados Unidos e o Japão representavam as maiores potências no processo da qualidade, porém defendiam enfoques estratégicos diferentes. Os EUA investiam na visão de mercado e nas necessidades do cliente. O Japão crescia investindo na melhoria contínua de seus processos. O modelo japonês se consolidou e algumas das maiores empresas americanas, que adotaram o método, em pouco tempo dobraram sua produtividade. Em 1986, a Europa assinou seu tratado de unificação e os doze países comprometidos com o acordo apostaram na qualidade como arma de competitividade no mercado mundial.

Segundo o autor Masao Umeda (1987), estabeleceu-se uma nova ordem para a qualidade no ocidente. Desde então, a qualidade no Japão tornou-se palavra de ordem, e nos últimos anos, o que se vê em todo o mundo, é uma grande disputa pelos

¹¹ Autor de um best-seller *Quality is free* sobre QT, em 1979.

¹² Japonês que criou uma das mais importantes ferramentas para o CQT, os círculos de controle da qualidade

produtos japoneses, mesmo considerando sua posição geográfica, a valorização do iene e vários outros motivos.

Diante do atual panorama mundial, as organizações têm buscado implantar o Controle de Qualidade Total, as certificações (garantias) e almejado prêmios de qualidade a fim de se garantir no mercado globalizado.

3.2- Qualidade no Brasil

De acordo com o consultor de qualidade, Jorge Luiz Silveira Dornelas¹³, a preocupação com a qualidade no Brasil se deu inicialmente em 1980. Porém, somente com a abertura da economia ao mercado internacional, em 1990, as empresas sentiram a necessidade de garantir sua sobrevivência, sendo de extrema necessidade o aumento da produtividade e da qualidade. A criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), pelo governo, e a consciência do cidadão enquanto consumidor foram decisivos para o desenvolvimento da qualidade no Brasil.

No Brasil, a partir do início da década de 90, vem sendo observado um grande movimento em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços. A criação pelo Governo Federal do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, a abertura econômica, que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres, e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento. (LOBO, 2002, p.2)

¹³ No curso Fundamentos da Qualidade, realizado na Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora em 05/01/2004.

Mailson da Nóbrega¹⁴ (1994) ressalta que a década de 80 foi um divisor de águas na industrialização brasileira e que, em 1988, foi implantado um radical programa de modernização que, entre outras conseqüências, motivou, principalmente, no setor privado a adição de novas técnicas de produção, entre elas, a Qualidade Total.

O movimento da qualidade no Brasil é hoje reconhecido pelos japoneses como o segundo maior no mundo. Dorothea Werneck¹⁵ (1994) relata que a característica mais importante do caso brasileiro é a adesão de empresas de todos os setores, indústrias de transformação e de construção, comércio, serviços, setor agrícola e, inclusive, o serviço público.

Em maio de 1996, de acordo com dados divulgados pelo site do Inmetro, o Brasil tinha 1292 certificações ISO 9000, em 911 empresas. Segundo Alfredo Lobo (2002), atualmente, existem 45 programas de avaliação da conformidade de produtos de caráter compulsório (estabelecida pelo governo para comercialização) e 82 de caráter voluntário (decisão de avaliação é exclusiva da empresa que fabrica o produto ou fornece o serviço). E, as estruturas de credenciamento de organismos de avaliação da conformidade e de laboratórios de calibração e de ensaios são coordenadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro - cujas normas

¹⁴ Economista e ex-ministro da Fazenda (1988-1990).

¹⁵ Ex-ministra e atual diretora-executiva da Agência de Promoção de Exportações - Apex.

são únicas na América Latina e reconhecidas internacionalmente, o que representa uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras.

3.3- Mestres da Qualidade

W. Edwards Deming

Segundo os autores Cortada e Quintella (1994, p.12), Deming é o responsável pelo sucesso dos japoneses no processo de qualidade. Defensor de "melhorias constantes em tudo o que fazemos, baseando-se no profundo conhecimento de nossas tarefas, profissões, indústrias, educação, sociedade e nós mesmos." A filosofia de Deming é composta de uma trindade de crenças: constância de finalidade (definição correta), melhora constante e conhecimento profundo. Esta trindade reflete num programa de quatorze pontos que devem ser observados e analisados estatisticamente. Ele acredita, ainda, que as pessoas precisam se sentir estimadas umas pelas outras, precisam de alegria para trabalhar. Por isso, incentiva a cultura organizacional de recompensa onde todos trabalham de forma coordenada, sem a punição.

Philip Crosby

Autor do *best-seller* "Quality is free", publicado em 1979. Segundo Cortada e Quintella (1994), Crosby divulgou os conceitos "defeito zero" e "faça certo da primeira vez". O pesquisador defende o planejamento e a prevenção como meios para se atingir a qualidade. Além disso, difunde quatro "valores absolutos de gestão e manejo da qualidade": estar em conformidade com os requisitos, a prevenção, o zero defeito e a não-conformidade, mais cara que a conformidade.

Joseph M. Juran

Cortada e Quintella (1994) consideram Juran bem próximo de Deming. Ele acredita na estratégia do conhecimento do cliente (entender o que eles querem, quem são e o que buscam) para reagir às suas necessidades, aplicando a tecnologia correta. Juran destaca o papel da alta gerência, do treinamento dos funcionários e da melhora rápida como o tripé competitivo. O conceito de qualidade "adequação ao uso" é a maior pérola de Juran, que demonstra a sua maneira de dizer o que o cliente quer.

Armand V. Feigenbaun

Considerado, por Cortada e Quintella (1994), um perito, o engenheiro trabalhou na General Electric durante a Segunda Guerra Mundial onde, posteriormente, tornou-se chefe de

qualidade. Publicou várias obras e define qualidade como: "o que o comprador diz que é". Com esse conceito diverge dos demais gurus da qualidade que acreditam que nem sempre o cliente conhece e sabe o que uma empresa pode oferecer. Assim como Deming, defende as estatísticas como importantes instrumentos de aperfeiçoamento dos processos.

Karuo Ishikawa

Apesar dos demais filósofos da qualidade serem americanos, o Japão também possui grandes profissionais na área. O mais conhecido deles é Karuo Ishikawa que criou, na década de 60, os Círculos de Controle de Qualidade. Segundo os autores Cortada e Quintella (1994, p.18), esses círculos eram grupos de funcionários bem-informados que faziam sugestões de melhorias para os processos. Ishikawa defendia a educação contínua em qualidade para toda a empresa, desde a gerência até os funcionários. Segundo ele, a definição de cliente é: "qualquer pessoa que receba o resultado de qualquer trabalho feito por um empregado."

4. GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL

A gestão para a qualidade total é uma combinação de tecnologias concentradas em quatro conceitos: prevenção de defeitos, melhoria contínua, concentração no cliente e responsabilidade/compromisso de todos. É uma filosofia na qual a atenção da inspeção e detecção de defeitos se desloca para as práticas capazes de identificar defeitos potenciais e de impedi-los de ocorrer. Na gestão para QT se enfatiza a busca contínua por medidas de melhoria nos processos e, além disso, a ênfase recai sobre o conhecimento dos clientes, tanto interna quanto externamente, e na satisfação de suas expectativas. Segundo Cortada e Quintela (1994), é preciso se pensar na qualidade voltada para dois tipos de clientes: o cliente com "C" maiúsculo, que é a pessoa que seleciona e paga pelos seus bens e serviços e o cliente com "c" minúsculo, que é todo o funcionário de cujo trabalho a organização

depende dos resultados e de seus esforços. E, finalmente, a qualidade incentiva os colaboradores a reconhecerem que todos são responsáveis pelo trabalho, e não só o departamento de qualidade ou o responsável por verificá-la posteriormente. Vicente Falconi (1992, p.13) resume o processo expondo que "controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados."

A era da gestão para a qualidade é um novo momento da evolução da gestão empresarial, no qual não basta mais oferecer um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional, mas sim atender às expectativas do cliente e todas as suas necessidades, a partir de uma nova relação interempresarial, com transformações constantes.

Cortada e Quintella (1994) apresentam três conceitos básicos para a qualidade: a informação interna e em relação aos concorrentes (benchmarking)¹⁶, redução do tempo dos ciclos e processos, acompanhamento e documentação das tarefas e processos para detectar defeitos e oportunidades de melhorias.

Não basta satisfazer o cliente é preciso encantá-lo. No mundo da competitividade é de vital importância colocar o cliente em primeiro lugar. Vicente Falconi (1994) destaca que

¹⁶ Ato de pegar um processo existente (faturamento, por exemplo) e compará-lo com o melhor deste mesmo processo em outras empresas ou filiais ou sedes de uma mesma empresa.

o sistema de gestão pela qualidade total, como proposto pelos japoneses, visa transformar as organizações em um "formigueiro" competente e dedicado, onde cada pessoa sentindo-se feliz em seu local de trabalho, usa de todo seu potencial mental para benefício da sociedade, garantindo assim a sobrevivência de sua empresa.

O estabelecimento de padrões de qualidade não é fácil, assim como as mudanças nos processos produtivos em busca de melhorias em todas as partes. A qualidade total resgata o verdadeiro papel do nível organizacional como a educação constante, a permissão para a participação e a criatividade e a valorização do ser humano pela política do crescimento e da qualidade de vida.

Vicente Falconi (1992) explica que a implantação de um sistema de qualidade total leva tempo porque revoluciona o conhecimento até as bases e faz transformações profundas no desempenho da organização. Qualidade é, por natureza, um alvo móvel. Somente empresas em processo contínuo de evolução conseguem ser campeãs em excelência, assegurando sobrevivência, sucesso e perpetuação.

Os sistemas da qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e atividades especificadas sejam acompanhados e verificados de uma maneira planejada, sistemática e documentada. Deste modo, estabelecer o sistema da qualidade não significa aumentar ou reduzir a qualidade dos serviços ou produtos, mas sim aumentar ou

reduzir a certeza de que os requisitos e atividades especificados sejam cumpridos.

Cortada e Quintella (1994) destacam que o ponto central nesta evolução do conceito de qualidade foi a mudança do enfoque tradicional (baseado no controle e na garantia da qualidade) para o controle de gestão e melhoria de todos os processos e da qualidade de vida dentro da empresa.

4.1. Ferramentas da Qualidade

A qualidade não pode ser separada das ferramentas estatísticas e logísticas básicas usadas no controle, melhoria e planejamento da excelência. Estas ferramentas foram largamente difundidas porque demonstram por meio de dados os problemas, sua razão e a indicação de uma solução. Entre as ferramentas básicas do CQT, Vicente Falconi (1992) apresenta algumas de controle, verificação e solução, como as folhas de verificação, que são formulários planejados de acordo com os processos da organização, onde são coletados os dados a serem verificados e comparados; o Diagrama de Pareto que são eixos traçados na vertical e horizontal que permitem a visualização dos problemas em diferentes categorias e a frequência em que estão ocorrendo. Muito utilizado para se perceber a causa de um problema. O Diagrama de causa e efeito: criado por Ishikawa, em 1943, é também conhecido como diagrama espinha de peixe. Mostra as causas e sub-causas de um mesmo problema; o

Histograma que são gráficos de barras que descrevem a frequência com que variam uma não-conformidade e sua distribuição no processo; o Diagrama de Dispersão que é etapa seguinte ao diagrama de causa e efeito, verifica a possível relação entre as causas do defeito ou problema e a intensidade; os Gráficos de Controle usados para determinar o nível de controle do processo diante dos moldes e metas preestabelecidas; o Fluxograma que é o ilustrativo das operações, essencial ferramenta para o planejamento e aperfeiçoamento do processo; o Brainstorming¹⁷ muito utilizado para a busca de soluções; o 5W1H que é método nomeado em função das palavras inglesas que determinam sua execução. É um documento que organiza e orienta as ações de quem é responsável por implementar o CQT. What (o que será feito), How (como será feito), Why (porque será executada a tarefa), Where (onde cada etapa será executada), When (quando deve ser executada) e Who (quem a realizará).

4.2 - Ferramentas de gestão da rotina do CQT

A gestão da rotina é o gerenciamento das tarefas diárias, em nível operacional, realizado pelos colaboradores de uma

¹⁷Um grupo afim tenta sugerir o maior número de possibilidades sobre o tema, para que depois essas idéias sejam avaliadas (aproveitadas ou descartadas).

organização. Essa gerência propõe confiabilidade, padronização e delegação, inclusive oferecendo aos funcionários certa autonomia para, de forma planejada, introduzir pequenas melhorias no processo de melhoria contínua (Kaizen) da empresa. Segundo Vicente Falconi (1992), o Ciclo PDCA (Plan - planejar, Do - executar, Check - verificar, Action - agir) é um dos mais utilizados métodos da Administração para a QT, pode ser aplicado com eficiência nos diversos departamentos de uma empresa (anexo 1). Segundo Cortada e Quintella (1994), esse método foi muito utilizado por Deming e Juran quando estiveram no Japão (após Segunda Guerra Mundial) e continua sendo referência em administração juntamente com o Controle Estatísticas da Qualidade.

O Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), de acordo com Vicente Falconi (1992) também tem sido muito valorizado nas organizações. Com o crescimento da gestão participativa nas empresas, cresce o papel do colaborador e surge a possibilidade de sua participação direta (indivíduo age em seu próprio nome, influenciando decisões em sua área de atuação). O CCQ é uma das modalidades de participação direta. É traduzido por um pequeno grupo de funcionários dispostos a auxiliar no desenvolvimento do empreendimento, melhorar o ambiente de trabalho e ampliar suas capacidades humanas e profissionais. Criado por Ishikawa, o CCQ facilita o envolvimento, delega poderes e ouve a opinião e as sugestões dos colaboradores, aumentando assim, sua afinidade com função

desempenhada e com a organização. Além disso, essa ferramenta de gerência rotineira fornece os subsídios necessários, inclusive os treinamentos e banco de dados para que todos trabalhem com excelência.

4.3 – Programa 5S

Os 5Ss são considerados pontos-chaves no ambiente da qualidade total. Os 5Ss surgiram no Japão, em 1950, e atualmente, são os primeiros passos no processo da gerência para a qualidade total. Vicente Falconi (1992) explica as siglas, que são derivadas de cinco palavras japonesas - **SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE** - traduzidas e interpretadas como os " 5 sentidos" (anexo 2). Estes determinam a busca pela organização do ambiente de trabalho, pela sua manutenção (limpo, padronizado) e pela busca constante da disciplina necessária para se realizar sempre um bom trabalho.

O autor Vicente Falconi (1992) explica que o programa 5S, visa mudar a maneira de pensar das pessoas não só para um evento episódico de limpeza, mas para uma nova conduta com ganhos efetivos de produtividade para a empresa. O autor explica o significado de cada um dos sentidos.

A **organização**, na linguagem dos 5Ss, especifica no ambiente de trabalho o necessário do que não o é, eliminando o desnecessário que pode se transformar em futuros problemas. O primeiro passo para se organizar é separar as coisas, agrupando-as de acordo com a necessidade e importância de cada uma. Em seguida, deve se fazer o gerenciamento pela estratificação, ou seja, facilitar o acesso do que se considera fundamental para seu trabalho, aproximando e distanciando de acordo com o grau de utilidade dos objetos.

No sentido dos 5Ss, **arrumar** tem como significado colocar as coisas em seus devidos lugares, de forma correta, para que sua utilização seja o mais fácil possível. Enfatiza-se o gerenciamento funcional visando o fim da busca por objetos.

Enfim, estando tudo em seu devido lugar, é possível se proporcionar a qualidade e a segurança no ambiente de trabalho. O almoxarifado, por exemplo, deve ser dividido por tipos, tamanhos, frequência de utilização, etc.

No contexto dos 5Ss, **limpar** tem como significado não somente manter as coisas limpas, mas, adquirir um aspecto filosófico que é a inspeção. Entende-se que, o crescente desenvolvimento tecnológico trouxe consigo máquinas e produtos mais detalhistas em aspectos e funções fazendo com que, a probabilidade de perda dos mesmos devido à poeira e sujeira entre outros seja maior; portanto, a limpeza (inspeção) estará indo diretamente nas possíveis causas limitando-as.

Esta **padronização**, advém da manutenção e controle dos 5Ss. Os senso citados anteriormente perdem sentido se não forem mantidos. Como padronizar, no âmbito dos 5Ss, visa manter a organização, arrumação e a limpeza contínua; costuma-se dar ênfase para o gerenciamento visual que consiste em ficar alerta. Para isso, é comum a utilização de avisos que contribuam para evitar os erros operacionais; instruções padronizadas para cada setor; avisos de onde cada equipamento deve estar antes e após sua devida utilização, entre outros. Resume-se em ter a equipe habituada em cumprir os procedimentos de âmbito operacional, moral e até ético abrangentes na organização. No ambiente de trabalho seja qual for este, se torna necessário os adentros da disciplina. A disciplina tem como significado, no âmbito dos 5Ss, a prática contínua até que se faça o correto naturalmente, isso propiciará a transformação dos maus hábitos em bons.

Auto-Disciplina também significa ater-se nos diversos problemas que acontecem no ambiente de trabalho de forma contínua, buscando sempre a melhora dia-a-dia e adequando-se aos rigores do aprimoramento.

4.4- Certificações

As certificações em QT são uma das formas de garantir ao cliente, fornecedor ou exportador a excelência de um produto

ou serviço. Entre as certificações, a mais conhecida é a ISO 9000. De acordo com Masao Umeda (1996), a Inglaterra e os Estados Unidos iniciaram a implementação das normas da qualidade, com o objetivo de fortalecer a capacidade competitiva de seus produtos. Entretanto, tendo em vista a inconveniência que seria gerada se cada país possuísse uma norma diferente, numa era em que está ocorrendo a eliminação das fronteiras, optou-se pelo estabelecimento da ISO/TC 176* em 1976, iniciando-se assim a instituição de normas unificadas. Posteriormente, depois de algumas conferências, em 1987, foi publicada a primeira versão da norma internacional, que passou por revisões nos anos de 1994 e 2000, que é versão atual (ISO 9000:2000).

Umeda (1996) explica que a qualidade, baseada no sistema da ISO 9000, é conceituado em três pontos: normas exigidas pelos compradores; documentação e padronização para a construção/ desenvolvimento do sistema de qualidade e auditorias internas para a comprovação dos padrões por registros.

O sistema de registro da ISO 9000, de acordo com Umeda (1996), segue também três regras: um órgão publicamente certificado examina a empresa para verificar as normas da ISO e, se comprovadas, emite a certificação, tornando-a pública e registrada. Depois de aprovada, a empresa deve submeter-se a duas auditorias de manutenção por ano e a cada três anos à auditoria de renovação. Caso o padrão de qualidade não seja

mantido, o registro é cancelado. O autor enfatiza que os dirigentes da International Organization for Standardization, normas de qualidade, acreditam no desenvolvimento dos padrões internacionais dos produtos e dos serviços para manter a concorrência no mercado globalizado. Essas normas não têm por objetivo padronizar os sistemas da qualidade das empresas mas, ao contrário, determinar os requisitos necessários ao sistema da qualidade, oferecendo liberdade para que a empresa faça a sua gestão da qualidade da forma que lhe parecer mais apropriada.

Umeda (1996) explicita situações em que uma empresa deve se adequar às normas. A primeira delas é se essa empresa exporta, principalmente para o mercado europeu. A segunda situação é se a empresa precisa atender às exigências de um grande cliente, que, por ser um exportador precisa se enquadrar às normas desde seus fornecedores. E a terceira situação seria a vantagem competitiva. A adequação aos requisitos das normas exige que a empresa aprimore os seus processos e o nível de documentação das atividades. Com isso, ela pode se diferenciar e conquistar uma vantagem competitiva.

Além disso, Umeda (1996) destaca alguns dos benefícios que são alcançados com a implantação do sistema ISO 9000: a empresa passa a ser um "fornecedor qualificado" junto aos clientes, possibilitando a ampliação de negócios comercialmente. Autoridade mundial, norma internacional. Ocorre a diminuição do re-trabalho e do desperdício, com

aumento da produtividade e da lucratividade. Melhora-se a comunicação interna, a definição das funções e a execução das responsabilidades na organização.

Além disso, Umeda (1996) reforça que o grande beneficiado com as normas ISO 9000 é o cliente. Os princípios da certificação (anexo 3) em si não são garantia de bom atendimento e de satisfação do cliente, mas são garantia de que a estrutura básica para atingir esse objetivo está sendo oferecida.

4.5 - Auditorias

As auditorias são as averiguações propostas pela gestão da qualidade para monitorar os pontos fortes e fracos do processo de produção, para orientar os colaboradores e para demonstrar o interesse contínuo da organização pela qualidade. Vicente Falconi (1992) recorre às palavras de Kaoru Ishikawa para definir a função do auditor:

O auditor pode possuir uma pilha de fórmulas e check lists, mas sem o conhecimento baseado em experiência, ele não conduzirá bem a sua função... Auditorias devem ser usadas para promover a qualidade, não para inspecionar. (IBIDE, IBIDEM, p.116)

O autor explica que existem três tipos de auditoria: a auditoria de sistema, a auditoria de processo e a auditoria de produto.

A auditoria de sistema, segundo Falconi (1992), verifica se a política da qualidade e o sistema estão sendo conduzidos como rotina, no dia-a-dia, como previamente proposto. A auditoria de processo avalia se todos os padrões estabelecidos estão sendo cumpridos, se os colaboradores seguem os procedimentos, se estão sendo devidamente educados e treinados e se os equipamentos passam por manutenção. E a auditoria de produto averigua se o produto está em conformidade e atende às exigências da qualidade e do cliente.

As auditorias de sistema são feitas por auditores externos ou consultores e podem ser para compradores, para certificação ou para premiações. Já as auditorias internas são preparadas pelo departamento de qualidade e podem ser aplicadas pelo presidente, gerentes, colaboradores de qualidade, entre outros.

4.6 - Prêmios para a Gestão da Qualidade

Apesar da constante instituição de premiações nacionais e internacionais para os sistemas de qualidade, Vicente Falconi (1992) apresenta os dois maiores destaques que são os prêmios Deming e M. Baldrige.

(...)gostaria que o Prêmio Nacional brasileiro tendesse filosoficamente para o prêmio Deming pois aparentemente o individualismo e a competição não são características culturais do brasileiro. (FALCONI, 1992, p.120)

Prêmio Deming

Segundo Falconi (1992), o prêmio foi instituído no Japão em homenagem ao Prof. Deming que lá esteve, na década de 1950, levando os ensinamentos necessários para o desenvolvimento da qualidade no Japão. A premiação é feita nas categorias individual - contribuição para ao controle da qualidade e aplicação de métodos estatísticos - e empresa - dividida em categorias subsidiárias: gerências, pequenas empresas e fábricas. Quando a empresa se candidata ao prêmio, uma equipe de especialistas, que fazem parte do corpo de consultores da JUSE (Japanese union of Scientists and Engineers) visitam o local, pontuando o CQT da organização por meio de auditoria. A lista de verificação deste prêmio é considerada pelo autor como a mais completa do mundo (anexo 4).

Prêmio Baldrige

O prêmio Baldrige, de acordo com Falconi (1992), é um dos mais prestigiados na indústria americana, também muito reconhecido por desencadear uma fortuna em publicidade gratuita aos vencedores. De acordo com Cortada e Quintella (1994), o Malcom Baldrige National Quality foi criado em homenagem ao Secretário de Comércio do governo que adotou a necessidade de melhora da qualidade nos negócios para aumentar a competitividade americana. Foi criado em 1987, pelo Congresso americano e é administrado pelo National Institute of Standards and Technology e pela American Society for

Quality Control. O prêmio é concedido anualmente para até seis organizações: duas do setor de produção, duas no setor de prestação de serviços e duas pequenas empresas. O seu princípio baseia-se na qualidade definida pelo cliente. Com isso, o item "satisfação do cliente" vale muito mais pontos que os demais (anexo 5).

A seguir, será possível perceber a junção das teorias do capítulo 2 e 3, sobre Comunicação Organizacional, e do capítulo 4, sobre qualidade total, com a prática. O estudo de caso realizado na Fiat-GM Powertrain, em Betim ajudará a demonstrar os novos paradigmas do mercado globalizado.

5-ESTUDO DE CASO

5.1- Histórico

Nascida na Itália, em 1899, a Fiat - Fabbrica Italiana de Automobili Torino iniciou suas atividades com o veículo modelo 3^{1/2}HP fabricado por 35 funcionários. Crescendo ano após ano, em 1912 a empresa começou a produzir tratores, aviões e submarinos. Com a Primeira Guerra Mundial (1914), a Fiat aproveitou a demanda do mercado e passou a produzir também armas e ambulâncias. Na década de 1920, a montadora expandia suas fronteiras usando o slogan "Fiat: Terra, Céu e Mar". Na década de 60, a empresa atingira 150 países e unificou sua marca, que já tinha passado por 13 mudanças de logotipos.

No Brasil, a Fiat Automóveis iniciou sua história na década de 70, quando o governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, contatou a fábrica para que ela fizesse parte de um pólo industrial no estado. Em março de 1973, foi assinado no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, o acordo que possibilitou a entrada da montadora no país. Entre os

destaques na história de inovação e fabricação da empresa no Brasil, estão o menor automóvel produzido no país, o Fiat 147, em 1976. O primeiro carro a álcool do Brasil, o Fiat 147 a álcool, com preço do combustível 50% mais barato e menos poluentes para o ambiente (neste ano inaugurou-se a primeira bomba de álcool no país).

Em 1983, a Fiat lançou o Fiorino Furgão, que tem uma trajetória de sucesso até hoje. Em 2002, ganhou pela 9ª vez o prêmio Lotus na categoria "Furgão Leve do Ano". Em 1984, depois de várias pesquisas de mercado, verificou que o brasileiro gostaria de ter um carro pequeno por fora e grande por dentro, então a montadora lançou o Fiat Uno, que teve venda recorde por vários anos. Em 1996, no 20º aniversário da Fiat, foi apresentado o primeiro carro montado e lançado no Brasil: o Palio. Era o primeiro automóvel com normas européias de segurança. Um carro considerado popular que ganhou equipamentos de luxo - freios ABS e Air Bag. Com o modelo Palio, a Fiat ganhou o prêmio Top of Mind (1996) entre as empresas privadas do país. Também em seu 20º aniversário, a organização lançou o programa Autonomy, fabricando carros preparados na fábrica para portadores de deficiência. Nesta época, a empresa cresceu, aumentou em 11% seus funcionários e passou a contar com a mesma tecnologia em equipamentos e informatização da principal fábrica da Fiat, na Itália. Em

1999, a Fiat inova vendendo carro pela internet. O cliente é quem escolhe e monta o carro que fica pronto em 24 horas.

Em 2000, foi lançado o motor Fire - Fully Integrated Robotized Engine, fruto da exigências do consumidor brasileiro que antes de comprar um carro passou a avaliar o custo benefício e o consumo dele. Esse motor foi o primeiro nacional com tecnologia de Fórmula 1.

No ano de 2001, Fiat fez uma aliança estratégica que uniu as duas principais montadoras do mundo Fiat Auto e General Motors, para a fabricação de motores e transmissões (cambios). Essa junção ganhou o nome de Fiat-GM Powertrain, empresa objeto da observação participativa desta monografia. A aliança teve o objetivo de reduzir custos e intercambiar tecnologia. A fábrica de motores e transmissões passou a contar com modernos robôs para transporte de peças e com o Sistema Integrado de Qualidade.

A Fiat construída em 1974, em Betim, ocupa uma área de 2.250.000m², sendo 613.800 m² construídos. Possui 18.500 funcionários, sendo 9.000 efetivos e 9.500 terceirizados, e 260 fornecedores de autopeças e componentes.

Fiat-GM Powertrain (Betim) produtora de motores e transmissões, para os automóveis da Fiat, ocupa um pavilhão de 100.000m² tem 1.723 funcionários.

5.2- Comunicação Interna e Gestão para a Qualidade Fiat-GM Powertrain

A Fiat-GM Powertrain contabiliza, há alguns anos, bons resultados com sua estratégia de comunicação organizacional. Entre as suas recentes conquistas está o Prêmio Aberje 2002 na categoria "Empresa do Ano em Comunicação Empresarial". Percebe-se que a Comunicação é um dos grandes focos de investimento da empresa, que preza manter sua vitalidade interna e externa. Clientes, colaboradores, fornecedores, concessionários, imprensa e comunidade são públicos estratégicos da montadora, que tem como visão "fornecer aos nossos Clientes os melhores motores e transmissões do mundo", como missão " ser reconhecida como líder em motores e transmissões, nos aspectos de : qualidade, desempenho, custos e inovação tecnológica" e como valores "nossos Empregados, nossos Clientes e nossos Fornecedores constituem nossos maiores valores".

A montadora propõe como fórmula para seus objetivos "processos comuns, baseados nas melhores práticas, por funcionários altamente treinados e motivados, trabalhando em times interfuncionais, respeitando os valores da organização".

E, para executar as "melhores práticas por meio de funcionários motivados e treinados" torna-se indispensável a sintonia entre as ferramentas de comunicação interna e a gestão para a qualidade.

O jornalista responsável pelo departamento de Comunicação na FA Powertrain, Cláudio Rawicz, explica que ações de CI são utilizadas na empresa para motivar resultados, principalmente em relação a política da qualidade, que é uma busca dia-a-dia nos processos. Segundo ele, a CI atua como suporte para a gestão da qualidade, incentivando e informando os recursos humanos da empresa, responsáveis pela execução excelente.

Uma das principais estratégias de CI da empresa é a aproximação com o funcionário. Por isso, a empresa utiliza ferramentas e veículos que possibilitem ao colaborador se manter informado, falar e ser ouvido em suas sugestões e opiniões.

Essa necessidade de interação com os colaboradores para estabelecer os fluxos de comunicação ascendente e descendente, mencionados por Torquato (1986), faz com que o departamento de comunicação da empresa seja subordinado à área de Recursos Humanos.

Entre as ferramentas de CI se destacam as formais e visuais (Torquato, 1986) como os manuais, as cartilhas, os jornais, os murais, as revistas, as exposições de fotos, os folderes, as *newsletters* e as campanhas de qualidade, geralmente orientadas para sanar falhas de execução no processo. Estes meios têm cerca de 70% de seu conteúdo voltados para a qualidade de vida dos colaboradores e para a qualidade de produção.

De acordo com Rawicz, as cartilhas são utilizadas para lançar implementações no programa de gestão para a qualidade da empresa. Entre elas destacam-se: "Os princípios da Qualidade", "Programa 5S" e "Os indicadores de Qualidade". Geralmente as cartilhas são elaboradas em tamanho A5, papel couche em policromia e contam com ilustrações e histórias dos próprios funcionários. O jornalista relatou que ao decidir implantar os programas de qualidade total, a empresa iniciou a preparação dos funcionários com "doses homeopáticas de qualidade". Todos os dias, nas reuniões, os colaboradores recebiam uma página da cartilha "Os princípios da Qualidade" (anexo 6), e depois de ler e refletir sobre o princípio, escreviam no verso qual a contribuição que individualmente poderiam dar ao processo. Segundo ele, foi por meio de ferramentas de CI como essa, interativa, que o departamento de comunicação conseguiu apoiar o de qualidade para a implantação do CQT.

Rawicz explicou que, diariamente, é elaborado um jornal de nome "Roteiro Orientativo para Líderes" para nortear as reuniões com as equipes de produção. Esses jornais são feitos em folha A4, colorida, para os líderes de equipe, e também são ampliados para os murais de toda a empresa. Seu conteúdo é quase 100% voltado para notícias e lembretes sobre a qualidade (anexo 7).

A empresa produz, ainda, uma revista bimestral cujo o nome é Conexão. Impressa em tamanho ofício, em papel couche e em policromia, a revista tem 27 páginas, tiragem de 5000 exemplares e é distribuída aos diversos públicos da empresa. O conteúdo tenta mesclar entrevistas, inovações, resultados de premiações internas e de concursos, com o objetivo de dar visibilidade àqueles que executam e geram a qualidade. A revista trás também campanhas de prevenção de doenças e entretenimento(anexo 8).

Os folderes internos chamam a atenção dos funcionários para falhas detectados pelo departamento de qualidade, como a campanha contra o vazamento de óleo dos automóveis (anexo 9), e para os diversos concursos e eventos internos (anexo 10).

A empresa também valoriza as ferramentas de comunicação interna auditivas diretas e indiretas, ou seja, que alcançam o feedback do colaborador. Os treinamentos, o "Comitê de Comunicação Integrada", os Círculos de Qualidade, os colaboradores *on line*, as reuniões do "Bom dia e do Boa tarde", o café e o "Atenas" estão entre as principais ferramentas diretas. Entre as ferramentas indiretas, destaca-se a pesquisa de satisfação dos empregados (anexo 11), que avalia a estrutura da empresa, as lideranças, o planejamento, o relacionamento, a motivação, a remuneração, a imagem e as perspectivas profissionais dos colaboradores.

O especialista em Recursos Humanos da organização, Rubens Alves da Silva, considera o treinamento um investimento de mão dupla, no qual a empresa lucra com a capacitação que gera a qualidade e o colaborador cresce profissionalmente, se sentindo valorizado e motivado. Ele ressalta a iniciativa do Comitê de Comunicação Integrada que reúne a cada 15 dias, profissionais de comunicação institucional, mercadológica e recursos humanos para discutir os principais temas da companhia e uni-los num único projeto de comunicação, porém, com abordagens específicas.

A empresa coloca em prática também os Círculos de Qualidade (Falconi, 1992) que organizam grupos de funcionários, com certa autonomia, para discutir melhorias e colocá-las em prática nos processos.

Rawicz destaca a técnica dos colaboradores *on line*, que são funcionários previamente selecionados, de acordo com seu perfil de comunicador e de expressão, para circular a informação em grupos pré-determinados da empresa. Todas as vezes que o departamento de Comunicação recebe a incumbência de informar os funcionários sobre mudanças de procedimentos, eventos e lançamentos, de forma rápida, o jornalista convoca a equipe de colaboradores *on line* para reunião ou informa-os por e-mail para que eles repassem a informação aos demais.

A reunião do Bom dia ou do Boa tarde é uma reunião de 10 minutos incluída na jornada diária dos colaboradores da

empresa. Como a produção é feita em dois turnos, a ferramenta recebe essa variação no nome. É nesse momento que os líderes de equipe¹⁸ passam informações e ouvem os colaboradores. Em geral, os líderes utilizam o Roteiro Orientativo para Líderes. No café, um executivo da empresa senta-se à mesa, semanalmente, com profissionais de todos os níveis da organização, estabelecendo uma comunicação de mão dupla. E, pelo projeto Atenas, os colaboradores sugerem pautas, eventos e premiações diretamente ao departamento de comunicação.

Por meio das ferramentas de CI e por exigência dos programas de gestão da qualidade, o funcionário passa de coadjuvante para ator principal. É ele quem precisa estar informado, integrado e valorizado para participar ativamente do processo de produção.

Para promover a comunicação interna, a empresa conta com o departamento de Comunicação, formado por um jornalista, um relações públicas e um publicitário, que tem como missão abrir caminhos para a circulação das informações entre colaboradores, suas famílias e fornecedores.

E para dialogar com seu público externo - clientes, concessionários, comunidade e imprensa - a FA Powertrain alia-se a agências de comunicação como a Doppia e outras de porte internacional, a fim de reforçar a qualidade de sua identidade, marca, produto ou preço.

¹⁸ Nomenclatura utilizada na empresa para designar os chefes de departamentos ou de equipes.

Fundamental para se fornecer aos clientes "os melhores motores e transmissões do mundo" é se investir na qualidade dos equipamentos, dos colaboradores, dos processos, do ambiente de trabalho, da família e da vida. A busca pela excelência é permanente e para se atingir o equilíbrio em todas essas etapas é necessário planejamento, investimento, informação, mudança de cultura e tempo.

Por isso, nota-se que a Fiat-GM Powertrain considera seu programa de gestão para a qualidade e suas certificações grandes conquistas e investe milhões para manter essa cultura e aparar arestas que possam surgir.

O departamento de Qualidade da empresa é dividido em manufatura, certificações e engenharia de qualidade e tem como funções primordiais planejar, controlar, rever e aperfeiçoar seus processos (Falconi, 1992), além de buscar novas certificações que garantam a qualidade de seus produtos aos clientes, fornecedores e concessionários.

A empresa estabelece como meta de qualidade o controle do processo desde seus fornecedores até o cliente. Para isso promove ações que vão desde eventos para se discutir a qualidade com fornecedores até as pesquisas de mercado para alcançar o feedback do cliente. Entre as ferramentas de qualidade da montadora, destaca-se o programa *Go Fast* por meio do qual a Fiat se reúne com representantes dos fornecedores para fazer uma avaliação anual, apresentar suas expectativas

de melhorias e discutir viabilidades de aperfeiçoamento. A organização possui também um dos mais modernos sistemas de controle de montagem do mundo, o Sistema Integrado de Qualidade. Por meio dele, os equipamentos controlam todo o processo de produção e permitem a interrupção da fabricação para a correção das falhas antes que elas sejam repassadas ao cliente. Além disso, a fábrica conta em sua estrutura com um laboratório de controle dos processos químicos da montagem, com um centro de treinamento e com uma pista de testes onde os veículos são verificados antes de serem entregues aos revendedores autorizados.

A Fiat-GM Powertrain também atesta sua qualidade por meio das certificações ISO 14001, que normaliza a atividade da empresa sem prejuízos ao meio ambiente; a ISO 9000:2000, que estabelece normas de gestão de qualidade para os processos e para o produto e a TS16949, que indica padrões de qualidade específicos para as montadoras de automóveis. A corporação enfatiza, não só em virtude das normas de qualidade, mas por filosofia, o combate ao desperdício, o programa 5S e coleta seletiva em todos os ambientes da fábrica. Até as salas internas possuem lixeiras padronizadas e sacos de lixo em cores diferenciadas. A empresa valoriza e incentiva o funcionário a não desperdiçar, inclusive no refeitório. Quando o colaborador entrega seu prato vazio, recebe um vale-brinde pela atitude de cooperação com a filosofia da empresa. E ao

juntar 10 destes vales, ele ganha um jantar com a família em um restaurante da cidade.

A montadora utiliza o software *Go Green* para controlar a qualidade na produção. Este programa substitui todos os gráficos de controle propostos como ferramentas de rotina da qualidade. Abastecido duas vezes por dia, pelo departamento de qualidade, o programa disponibiliza normas, índices e procedimentos de segurança, ecologia, falhas no processo e seus efeitos, controles estatísticos, manutenção da produção e comparativos semanais e mensais. O *Go Green* é encontrado com facilidade no setor de produção, onde os colaboradores acompanham os resultados do processo, tiram dúvidas e se orientam para produzir com excelência. A empresa adota na produção a teoria de Philip Crosby, que propõe "faça certo da primeira vez" para evitar o desperdício e baixar os custos do produto.

Visando a qualidade de vida dos funcionários, a empresa fornece alimentação supervisionada por nutricionista, organiza, por meio dos 5Ss, todo o interior da empresa, investe nos jardins dos pátios da fábrica (ISO 14001) e promove, juntamente com o departamento de comunicação, campanhas de conscientização da saúde (anexo 12) e eventos esportivos como o "Olimpower" que inclui esporte, ginástica, prêmios, dança e shows para os colaboradores e seus familiares. A empresa também adota uma ferramenta para avaliar

diariamente as condições psicológicas de cada um de seus colaboradores. Em cada setor da produção existe um quadro chamada "Quadro Emocional" que tem um espaço personalizado com as cores de um semáforo para o colaborador simbolizar seu estado emocional no dia. A partir desse quadro, o líder da equipe observa as condições de trabalho de cada membro para ajudá-lo, se preciso.

E, para promover políticas de valorização do potencial humano, a Fiat-GM Powertrain organiza eventos e concursos para premiar sugestões de aperfeiçoamento para os processos de fabricação. Entre os eventos, destaca-se a Convenção Anual Fiat de Qualidade, conhecida nacionalmente. Nesta convenção, os autores das melhores sugestões, analisadas e selecionadas ao longo do ano, apresentam o projeto para um júri de investidores e empresários de todo o país. Os primeiros colocados recebem como premiação carros zero Km. Existe também o programa Click que premia as sugestões para determinadas falhas do processo. Esse programa é lançado para colher sugestões específicas de uma área, como por exemplo, a de manutenção (anexo 13).

Segundo o gerente de Qualidade Manufatura, Arildo Rodrigues da Silva, o programa "Qualidade Ponto a Ponto" (anexo 14) é, atualmente, o grande orgulho da montadora. Ele acredita que o programa incentive uma competição saudável, que beneficia a empresa e valoriza o colaborador. O programa

premia mensalmente os colaboradores que conseguirem detectar o maior número de falhas provenientes de processos anteriores, para que sejam reparadas ainda durante o processo de produção. Todos recebem uma tabelinha de bolso para marcar a pontuação ao longo do mês e para tabular dos índices finais. Arildo afirma que o "Qualidade Ponto a Ponto" enfatiza uma velha máxima da qualidade que é o "receber certo, fazer certo, passar certo" para o produto final seja excelente.

Sendo assim, entende-se que a Fiat-GM Powertrain investe na comunicação interna e na qualidade como garantia de sucesso para seus produtos. Verifica-se que as inúmeras ferramentas de gestão da qualidade, de motivação e de informação visam facilitar a produção e valorizar do colaborador. Não pode-se deixar de ressaltar, a harmonia e o empenho dos departamentos da montadora, em especial Recursos Humanos, Qualidade e Comunicação a fim de gerar uma engrenagem de qualidade plena, desde o processo de compra das peças até a venda dos automóveis.

6-Conclusão

A intenção do presente estudo foi comprovar, por meio do estudo de caso, a importância das ferramentas de comunicação, seu funcionamento e sua missão no processo de implantação e vivência dos programas de gestão para a qualidade. Para isso, foram analisadas as ferramentas de CI, da montadora FA Powertrain, que investe não só financeiramente no departamento como, também, acredita numa consistente aliança entre as áreas de Recursos Humanos e Qualidade.

A hipótese inicial era de que a comunicação atuaria como suporte para os processos de qualidade, informando e motivando a produção. Porém, verifica-se que a comunicação da Fiat vai além, quando inicia a vivência da qualidade no próprio interior do departamento. A Comunicação se preocupa em buscar e utilizar ferramentas que possam formar, informar e ouvir o funcionário, além de criar eventos que valorizem a participação do colaborador na empresa, inclusive com premiações. Para tal, a comunicação se aproximou da área de recursos humanos, inovando até com ferramenta Comitê de

Comunicação Integrada, na qual se discute, com outros departamentos, estratégias e programas de informação. Sendo assim, o departamento de comunicação cumpre sua missão de abrir caminhos para que a informação circule na empresa e se estenda até os familiares dos colaboradores.

A qualidade total na Fiat, também analisada nesta pesquisa, pode ser apresentada como modelo de CQT. A empresa adota robôs e softwares que facilitam o controle do processo de produção, mas, acima de tudo, se preocupa em capacitar os colaboradores e ouvir suas sugestões para o aperfeiçoamento do processo. A empresa adota ferramentas que controlam e buscam a qualidade desde os fornecedores, evento *Go Fast*, até o produto final, testado um a um na pista de testes da organização. Além disso, o departamento de CQT demonstra uma visão ampliada do processo, quando investe não só em produtividade e em certificações mas, antes, na qualidade de vida do trabalhador.

Pode-se afirmar ainda, que nenhuma das obras de CQT apresentaram a importância entre do "casamento" da comunicação com a qualidade. As teorias, ainda se prendem à gráficos, estatísticas e cobranças para evitar as falhas no processo. Na FA Powertrain já se percebe a mentalidade de valorização do humano na produção e a necessidade de dialogar em esses colaboradores para que produzam com excelência. O CQT na montadora busca o apoio na comunicação e em outros departamentos para colocar em prática a missão de "ser

reconhecida como líder em motores e transmissões em qualidade, desempenho, custos e inovação tecnológica.”

Sendo assim, esta monografia comprova que os benefícios obtidos com os investimentos na comunicação, na valorização dos colaboradores e no CQT são indispensáveis para as organizações que pretendem viver, dia-dia, a qualidade. Com certeza, esses investimentos é que fazem da Fiat-GM Powertrain uma empresa lucrativa e competitiva no mercado.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- 2- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. *Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento*. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.
- 3- NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- 4- GOLDBARG, Marco Cesar. *Times - Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total*. São Paulo Makron Books, 1995.
- 5- CAMPOS, Vicente Falconi, 1940. *TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)/ Vicente Falconi Campos*. - Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.)
- 6- CORTADA, James W. *TQM: gerência da qualidade total/James W. Cortada, Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella; tradução Eliane Kanner*. - São Paulo: Makron Books, 1994.
- 7- SHIBA, Shoji. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade/ Shoji shiba, Alan Graham e david Walden; trad. Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Bohrer*. - Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

- 8- JURAN, M. Joseph. Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade/ J.M. Juran editor chefe, Frank M. Gryna editor assistente. - São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.
- 9- UMEDA, Masao. Isso e TQC - o caminho em busca de G.Q.T. Masao Umeda - Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996. Viii, 58p.:il
- 10- HUTCHINS, Greg. *ISO 9000: Um Guia Completo para o Registro, as Diretrizes da Auditoria e a Certificação Bem-Sucedida.* Trad: Ana Terzi Giova; São Paulo: Makro Books, 1994.
- 11- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital.* Trad: Pedro Maia Soares, Gabriel Tranjan Neto; São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- 12- QUALIDADE Total. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, jun. 1994, caderno especial.
- 13- BANCO do Brasil. *Comunicação Empresarial: instrumento estratégico de gestão e apoio às ações mercadológicas.* Profi Gerecial. Universidade Corporativa Banco do Brasil, Brasília, ano II, n.2, edição 2004.
- 14- GLUER, Laura Maria. *A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional.* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em www.intercom.org.br/papers/congresso/2003/nucleosnp05.shtml Acesso: em 10 out 2004.
- 15- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico.* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em www.intercom.org.br/papers/congresso/2003/nucleosnp05.shtml Acesso: em 10 out 2004.
- 16- CARISSIMI, João. *Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional.* In: CONGRESSO

BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24,24,2001, Campo Grande.

- 17- NASSAR, Paulo. *Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas*. Palestra proferida em 27/11/1996.

- 18- DORNELAS, Jorge Luiz Silveira Dornelas. *Fundamentos da Qualidade*. Curso realizado na Faculdade Estácio de Sá - Juiz de Fora, 05 à 09/07/2004.

Sites Consultados

www.br.sgs.com

www.fiat.com.br

www.intercom.org.br

www.comtexto.com.br

www.comunique-se.com.br

www.aberje.com.br

www.jornalismoempresarial.com.br

www.inmetro.gov.br

8- Anexos