

**ANA KARINA VASQUES
ANDRÉ GOUVÊA CANTAMESSA
DANILA APARECIDA DE ALMEIDA BARBOSA**

**POLÍTICA DA QUALIDADE: UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO A
PARTIR DO ENFOQUE DA COMUNICAÇÃO**

**São Paulo
2007**

**ANA KARINA VASQUES
ANDRÉ GOUVÊA CANTAMESSA
DANILA APARECIDA DE ALMEIDA BARBOSA**

**POLÍTICA DA QUALIDADE: UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO A
PARTIR DO ENFOQUE DA COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de Especialista em Engenharia
da Qualidade: Gestão e Tecnologia da
Qualidade – MBA / USP

Orientador: Professor Doutor Adherbal
Caminada Netto

**São Paulo
2007**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Adherbal Caminada Netto, pela paciência, incentivo, apoio e bom exemplo durante todo o curso.

À Professora Regina Maria Azevedo, pelo seu apoio incondicional, incentivo e ensinamentos.

Ao Professor Doutor Marcelo Massarani pela orientação e estímulo.

Aos nossos colegas, que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam.

(Bernard Shaw)

RESUMO

Este estudo aborda a Comunicação através da Política da Qualidade, com o objetivo de apresentar uma técnica inovadora, ainda não publicada em literatura. A abordagem traz a otimização e a efetividade da Política da Qualidade por meio de uma comunicação assertiva. A comunicação da Política da Qualidade precisa atingir o máximo de entendimento dentro das organizações para que seus benefícios sejam percebidos. A divulgação e o correto desdobramento das diretrizes são as estratégias para facilitar o entendimento e o engajamento de todos os funcionários. A metodologia apresenta duas fases principais para a comunicação eficaz. A primeira traduz a Política em indicadores funcionais e a segunda classifica os grupos a serem treinados. Essa classificação é baseada nos Sistemas Representacionais da Programação Neurolinguística. O objetivo dessa metodologia é assegurar que os funcionários estejam em condições de aplicar a Política da Qualidade e aumentar a eficácia do seu trabalho.

Palavras-chave: Qualidade. Política. Comunicação, Programação Neurolinguística

ABSTRACT

This study approaches the Communication through the Politic of Quality, with the objective to present one innovative technique, still not published in literature. The boarding brings the optimization and the effectiveness of the Politic of Quality by means of an assertive communication. The communication of the Politic of Quality is necessary to reach the maximum of agreement inside of the organizations so that, its benefits are perceived. The disclosure and the correct unfolding of the lines of direction are the strategies to facilitate the agreement and the enrollment of all the employees. The methodology presents two main phases for the efficient communication. The first one translate the Politic in functional pointers and the second one classifies the groups to be trained. This classification is based on the Representational Systems of Neurolinguistics Programming. The objective of this methodology is to assure that the employees are in conditions to apply the Politic of Quality and to increase the effectiveness of their work.

Key Words: Quality.Politic.Communication.Programming.Neurolinguistic

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mudança de foco da comunicação.....	29
Figura 2 – Organograma da Empresa BMT	39
Figura 3 – Organograma da Empresa Komp.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores BMT	43
Tabela 2 – Classificação de Grau de Instrução	45
Tabela 3 – Funções e Sistemas Representacionais	46
Tabela 4 – Análise das Principais Funções.....	46
Tabela 5 – Mapa de Comunicação de Política Organizacional	50
Tabela 6 – Desdobramento da Política Integrada em Objetivos e Indicadores.....	55
Tabela 7 – Desdobramento dos Indicadores Funcionais.....	56
Tabela 8 – Classificação de Grau de Instrução.....	58
Tabela 9 – Avaliação dos Sistemas Representacionais.....	59
Tabela 10 – Análise das Principais Funções.....	60
Tabela 11 – Programa de Treinamento.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados Komp.....	65
----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIQUM	Associação Brasileira da Indústria Química
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CB	Comitês Brasileiros
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
EBTDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> (Lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)
GEQ	Gerência Estratégica da Qualidade
ISO	International Organization for Standardization/ Organização Internacional para Normalização
NBR	Norma Brasileira
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Specification.</i> (Especificações para Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional)
ONS	Organismos de Normalização Setorial
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PNL	Programação Neurolingüística
SASSMAQ	Sistema de avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade
USP	Universidade de São Paulo
VAC	Visual, Auditivo, Cinestésico

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	15
1.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2 COMUNICAÇÃO	18
2.1 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA	19
2.2 PERCEPÇÃO	20
2.3 SISTEMAS REPRESENTACIONAIS.....	21
3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	23
3.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	24
3.1.1 PÚBLICO-ALVO.....	26
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA	27
3.3 QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	28
3.4 FATORES DE COMUNICAÇÃO DE POLÍTICA DA QUALIDADE	28
4 QUALIDADE	31
4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	31
4.2 NORMAS DA FAMÍLIA ABNT NBR ISO 9000	31
4.3 ABORDAGEM DA QUALIDADE SEGUNDO JURAN	33
4.4 POLÍTICA DA QUALIDADE.....	35
4.5 A IMPORTÂNCIA DA ALTA DIREÇÃO	35
4.6 METAS DA QUALIDADE.....	36
4.7 DESDOBRAMENTO E DIVULGAÇÃO	37

5 ESTUDOS DE CASO	39
5.1 EMPRESA BMT	39
5.2 EMPRESA ESCAMBO	47
5.3 EMPRESA KOMP	52
6 CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS	68

INTRODUÇÃO

Para organizações com sistema de gestão da qualidade, o documento que proporciona o foco e direciona a organização ao objetivo é denominado Política da Qualidade.

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2005) a Política da Qualidade pode ser definida como “as intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção”.

Existem cinco requisitos obrigatórios a serem considerados no estabelecimento da Política da Qualidade para atender a norma de certificação ABNT NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), sendo o primeiro deles o fato de que a Política seja apropriada ao propósito da organização.

Em relação à Política da Qualidade apropriada ao propósito da organização, entende-se que a Política deva ser adequada às pessoas da organização, ou seja, apropriada aos funcionários e aplicada por eles.

O presente trabalho aborda o tema da Política da Qualidade quanto à análise de seu conteúdo a partir do enfoque da Comunicação de uma forma ainda não observada em outros estudos ou aplicada em empresas.

Aborda ainda como as empresas realizam a divulgação de suas diretrizes para as partes interessadas internas, sem deixar que somente teorias de qualidade sejam vistas como missão e foco da empresa e sim contemplando inclusive o real objetivo de gerar lucro para a organização. Assim, destaca-se a importância do processo de comunicação da Política, buscando maior eficácia organizacional.

A comunicação é algo prioritário, merecendo grande atenção. Porém, não basta assegurar que a comunicação esteja correta, é preciso fazer com que o conteúdo

seja efetivamente compreendido e que os funcionários estejam em condições de aplicá-la.

O presente estudo objetiva demonstrar como pode ser útil e, conseqüentemente, rentável, comunicar a Política da Qualidade respeitando a característica de cada funcionário. Partindo do princípio que cada empresa possui uma cultura, entende-se que a Política deve ser um instrumento de apoio aos colaboradores para a tomada de decisão e para melhoria de seu desempenho.

1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

As organizações estão cada vez mais dinâmicas, provocando rápidas alterações no modo de serem gerenciadas. A globalização da economia passou a exigir maior competitividade das organizações. As exigências de qualidade também sofreram mudanças em diversos sentidos, pois a concorrência passou a ser do mundo inteiro, assim como acena-se com a possibilidade de captação mundial de clientes. O sucesso para esse impasse está na capacidade que as pessoas da empresa têm de aprender o novo e de desaprender o velho; ao mesmo tempo a mudança nos conceitos de cada indivíduo, reflete a própria mudança de atitude da organização.

Conforme ANGELONI (2002), especialista em Gestão de Pessoas, em outros termos, o aprendizado individual influencia o aprendizado institucional e essa é a capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa à geração de novas idéias, sejam elas obtidas por meio de atividades de sucesso ou mesmo de fracasso, haja vista que em toda e qualquer situação há sempre lições de aprendizado. Sendo assim, a grande vantagem competitiva das organizações contemporâneas está no conhecimento adquirido quer individualmente quer institucionalmente.

1.1 Comportamento Organizacional

Considera-se que a criatividade e a inovação são hoje questões fundamentais para que qualquer empresa cresça e se desenvolva em um ambiente de imprevisibilidade e instabilidade. Observa-se que a onda da mudança não pára de aumentar, atingindo mais pessoas e remodelando todos os tipos de organizações e o modo como operam.

“As organizações precisam ser repensadas, a fim de que sejam capazes de levar em conta, na sua totalidade, as pessoas que nela trabalham” ¹.

¹ Cunha e Pereira, por Angeloni (2002).

Quando uma empresa inicia um processo de mudança, e o conclui existem fortes razões para isso. O modo como as pessoas encaram a situação, das quais mentalmente tiram as conclusões, determina a sua reação à mudança organizacional. O que se pensa pode fazer com que se resista às mudanças ou que estas sejam apoiadas.

Para as novas exigências do mercado, as estruturas das organizações tiveram de ser modificadas de modo que cada função ou departamento funcione contribuindo para agregar valor ao produto ou serviço.

O trabalho em equipe também passa a ter papel fundamental e cada pessoa passa a ver o seu colega como um cliente, além de necessitar entender a importância de sua função dentro da organização.

Cada indivíduo interpreta os fatos com base nas informações disponíveis e nas suas experiências de vida. Faz parte da natureza das pessoas filtrar as informações, ter percepção seletiva e escolher em que prestar atenção e o que ignorar. Frequentemente, as pessoas podem desenvolver atitudes negativas, baseadas em interpretações de experiências que deram errado no passado. Acontecem casos de funcionários interpretarem mudanças de uma maneira deformada e chegam a conclusões erradas.

Tais comportamentos resultam numa coleção de “mitos” sobre as mudanças. Esses mitos sempre se insinuam na consciência das pessoas e isso significa complicação na certa. Se a interpretação for equivocada, provavelmente as reações serão inadequadas; por consequência, não saberão lidar com a mudança de forma efetiva, trazendo resultados indesejáveis.

É muito importante desafiar esses mitos. Primeiro, eles precisam ser identificados. Depois, examinados a fundo. Eles devem ser comparados com uma visão mais abrangente da realidade. Os mitos são muito perigosos para serem ignorados. Eles enfraquecem o indivíduo e a organização.

Por essas razões, é importante apresentar o ponto de vista da empresa aos funcionários, em qualquer circunstância, através de comunicação segura e empática.

Comunicação, entretanto, é envolvimento. Para tanto, é necessário aplicar as melhores e mais apropriadas técnicas para iniciar as apresentações aos funcionários, o que os ajudará a compreender melhor a importância da aplicação dos bons recursos disponíveis.

Para criar um nível de comunicação eficaz, está sendo cada vez mais utilizada a Programação Neurolingüística (PNL) que é "a arte e a ciência da excelência, ou seja, das qualidades pessoais" segundo O'CONNOR & SEYMOUR (1990). É arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz. E é ciência porque utiliza um método para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem.

Esse método chama-se modelagem, e é empregado em terapia, no campo da educação e da comunicação visando a um melhor desenvolvimento pessoal e uma aprendizagem mais rápida.

A Programação Neurolingüística (PNL) ensina a entender e a modelar os pontos fortes e sucessos individuais, para que possam ser repetidos. Trata-se de um método de descobrir e revelar o que cada indivíduo tem de melhor.

A partir deste enfoque, serão mostradas, neste trabalho, algumas técnicas de comunicação que as empresas utilizam para se dirigir aos seus colaboradores, podendo ser aplicadas à Política da Qualidade.

2 COMUNICAÇÃO

A comunicação torna as pessoas mais atentas, eficientes e evita situações difíceis, melhorando as relações interpessoais.

Enganos são cometidos porque as mensagens são mal compreendidas e/ou mal expressadas e isso gera conseqüências indesejadas para funcionários e também para a organização.

Segundo O'CONNOR & SEYMOUR (1990), "comunicação é uma palavra multifacetada que abrange praticamente qualquer interação com outras pessoas: conversa normal, persuasão, ensino e negociação".

Comunicação é um laço que engloba pelo menos duas pessoas. Quando alguém se comunica com outra pessoa e percebe sua reação, reage de acordo com seus próprios sentimentos e pensamentos. Comportamentos são gerados pelas reações internas àquilo que se vê e ouve. Só prestando atenção ao outro tem-se uma idéia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao comportamento do emissor da mesma forma.

Pessoas se comunicam por meio de palavras, do tom de voz e do corpo: postura, gestos e expressões. Sempre estão em processo de comunicação e alguma mensagem é sempre transmitida, mesmo quando não se diz nada e se está parado. Portanto, a comunicação é o processo pelo qual os indivíduos transmitem informações entre si e interpretam seus significados. Então, para que as pessoas sintam-se bem na Organização, é necessário aperfeiçoar os processos de comunicação.

As palavras representam apenas uma pequena parte da nossa capacidade de expressão. Segundo O'CONNOR & SEYMOUR (1990), estudos demonstraram que numa apresentação, diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são

determinados pela linguagem corporal, postura, gestos e contato visual; 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação. A linguagem corporal e o tom de voz fazem diferença no impacto e no significado do que é dito. Não é o que se diz, mas como se diz o que faz a diferença.

As palavras representam o conteúdo da mensagem e a postura, os gestos, a expressão e o tom de voz criam o contexto no qual a mensagem está embutida. Juntos, eles constituem o significado da comunicação.

Portanto, não há garantia de que a outra pessoa compreenda o significado exato daquilo que se está tentando comunicar. A solução está no resultado final, com assertividade e flexibilidade, a mensagem é transmitida com sucesso.

Para conseguir uma comunicação eficiente, deve-se partir do princípio de que o significado da comunicação é a reação que é provocada no outro.

2.1 Programação Neurolingüística

Segundo Richard Bandler, um de seus criadores, a Programação Neurolingüística (PNL) é: “O estudo da estrutura da experiência subjetiva do ser humano e o que pode ser feito com ela”. A PNL surgiu em 1972 a partir do trabalho conjunto de John Grinder, professor de lingüística e Richard Bandler, matemático que na época estudava pós graduação em psicologia, juntos estudaram três grandes terapeutas e tinham o objetivo de identificar os padrões utilizados por estes terapeutas e ensiná-los a outras pessoas. Em 1976 traduziram seus estudos a uma expressão que compreende três idéias simples:

- Programação: organização das idéias e modelos;
- Neuro: processo neurológico;
- Lingüística: estudo da linguagem verbal e não-verbal.

A aplicação da PNL na comunicação da Política da Qualidade vai além da eficácia da comunicação das diretrizes da empresa, chegando a melhorar o desempenho individual, o desempenho da empresa e o ambiente de trabalho.

Constantemente as habilidades de comunicação são empregadas para influenciar pessoas. Para criar confiança e conseguir participação na qual as pessoas possam reagir livremente, a empatia, é essencial. Na linguagem da PNL, essa empatia é chamada de *rapport*.

Quando há empatia entre duas pessoas, a comunicação parece fluir, seus corpos e suas palavras estão em sintonia. O que se diz pode criar ou destruir essa empatia, mas não se deve esquecer o reduzido peso das palavras na comunicação. Uma vez que a linguagem corporal e o tom de voz são muito mais importantes, quando se estabelece um relacionamento de empatia entre duas pessoas, uma tende a espelhar e a copiar a postura, os gestos e o contato visual da outra.

A técnica de espelhamento e condução é uma ferramenta básica da PNL. Abrange a empatia e o respeito pelo modelo de mundo dos outros, pressupõe uma intenção positiva e é uma maneira poderosa de se chegar a um acordo ou a um objetivo comum. Para se ter sucesso no espelhamento e na condução é preciso prestar atenção no outro e ter um comportamento bastante flexível para reagir àquilo que se vê e ouve.

2.2 Percepção

O'CONNOR & SEYMOUR (1990), mencionam que em estudos de Aldous Huxley, as portas da percepção são os sentidos: olhos, nariz, ouvidos, boca e pele, que são os pontos de contato com o mundo exterior. O mundo é visto através de uma complexa série de filtros perceptivos ativos.

O mesmo acontece com os outros sentidos. Aquilo que se percebe constitui o mundo “verdadeiro”, o território, campo do real. Trata-se de um mapa criado pela mente. Aquilo que se vê é filtrado pelas crenças, interesses e percepções, criando um “mapa”, simulado dessa “realidade”.

2.3 Sistemas Representacionais

A capacidade de observar e fazer distinções empregando o uso de todos os sentidos pode aumentar a qualidade de vida e é essencial para o ser humano.

Os sentidos externos são usados o tempo todo para observar o mundo, embora, dependendo do que se está fazendo, seja possível prestar mais atenção a um sentido do que a outro. Em PNL, as maneiras como são assimiladas, armazenadas e codificadas as informações na mente, através da visão, audição, tato, paladar ou olfato, são chamadas de sistemas representacionais, recebendo a seguinte denominação:

V = estímulos visuais;

A = estímulos auditivos;

C = estímulos cinestésicos (percebidos pelo tato, paladar, olfato)

É possível identificar o sistema representacional mais ativo de uma pessoa, o chamado sistema representacional preferido, observando-se:

- as palavras que a pessoa utiliza;
- suas expressões faciais;
- seu tom de voz;
- maneira de se vestir;
- a forma como organiza seus objetos, entre outros.

As palavras são usadas para descrever os pensamentos; portanto, a escolha que o indivíduo faz das palavras enquanto fala indicará qual o sistema representacional que está sendo usado. Por isso, ao se entrevistar três pessoas que leram o mesmo texto de Política da Qualidade é possível constatar interpretações diferentes.

A primeira pode dizer que “viu” algumas coisas na Política. A segunda, talvez critique o “tom” empregado no texto da Política e a terceira pode dizer que a Política da Qualidade tratou dos princípios de forma muito “pesada”. As três pessoas leram o mesmo texto, mas cada uma delas se expressou de maneira diferente ao referir-se a ele. A primeira pensou em termos visuais; a segunda, em termos auditivos; e a terceira, em termos cinestésicos.

Em PNL, os adjetivos, advérbios e verbos baseados nos sentidos são chamados de predicados. Usar uma mistura de predicados ao se dirigir a um grupo de pessoas é uma boa estratégia de comunicação, pois permite-se que as pessoas que são visuais “vejam” o que se está sendo dito, enquanto as pessoas auditivas poderão “ouvir” claramente e pessoas cinestésicas “perceberão” o significado daquilo que está sendo dito. Quando se enfatiza um sistema representacional, é provável que dois terços da audiência não consigam acompanhar o que está sendo dito nem entendam a mensagem.

3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O ambiente de negócios está em constante mudança. Todos aqueles que atuam, seja em uma grande ou pequena empresa, e que pretendam deixar sua marca no cenário corporativo, precisam se comunicar de forma estratégica. O modo como as organizações se adaptam e modificam seu comportamento, conforme manifestado por suas comunicações determinará o sucesso dos negócios.

O treinamento de curto prazo dos gerentes atuais raramente lhes confere uma oportunidade de ter um quadro geral da influência desse ambiente em mudança sobre a imagem da empresa perante diferentes públicos. A longo prazo, isso pode ter resultados prejudiciais.

As empresas precisam se adaptar às mudanças sem abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais.

A comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e uma estratégia gerais da empresa. Gerentes que não reconhecem a importância da comunicação relutam em contratar profissionais qualificados nessa área, necessários para vencer no atual ambiente de negócios.

Segundo ARGENTI (2006), as empresas de sucesso vinculam a comunicação à estratégia, como, por exemplo, fazendo com que o gestor se reporte diretamente à Alta Direção da empresa; esse relacionamento faz com que o profissional de comunicação tenha acesso à estratégia da empresa diretamente por aqueles que estão no alto nível hierárquico da organização. Como resultado, todas as comunicações da empresa serão mais estratégicas e mais direcionadas.

As equipes de comunicação empresarial desempenham um papel fundamental na definição da Política da Qualidade da empresa e na comunicação dessa Política a públicos internos e externos.

Considerando o dinâmico ambiente atual dos negócios, uma Política corporativa bem definida não só mantém os funcionários alinhados com o que a empresa está empenhada em ser, mas também pode servir como fonte de estabilidade para os consumidores preocupados com as constantes mudanças à sua volta.

Na tentativa da organização de aprimorar a sua reputação por meios da propaganda corporativa e de se comunicar com eficácia com os funcionários, é essencial usar uma estratégia de comunicação coerente.

A Comunicação Empresarial dirige-se aos públicos interno e externo, valendo-se de uma série de técnicas e recursos para atingir seus principais objetivos, quais sejam: criar e perpetuar um fluxo de informações entre os membros da organização e divulgar seus procedimentos, serviços e produtos junto a colaboradores, fornecedores, consumidores e opinião pública.

3.1 Estratégia de Comunicação Empresarial

Primeiramente, uma estratégia eficiente está relacionada à própria organização. Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem:

1. Determinar os objetivos de cada comunicação;
2. Decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos;
3. Diagnosticar a reputação da organização.

1. Determinação de objetivos

Uma organização, como uma pessoa, tem muitos motivos diferentes para decidir se comunicar. Um dos motivos pode ser empreender mudanças. Daí, o objetivo é conseguir que os funcionários aceitem “as mudanças” com o mínimo de protesto.

2. Decidir que recursos estão disponíveis

Determinar como comunicar um tema como, por exemplo, um novo serviço prestado aos clientes, depende, em grande parte, dos recursos disponíveis na empresa, incluindo dinheiro, recursos humanos e tempo.

a. Dinheiro

Muitas empresas, em geral, erram buscando soluções baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação, pois tais questões não são consideradas a partir da perspectiva do público-alvo. Isso é semelhante a um problema que os indivíduos geralmente enfrentam: analisam as próprias necessidades em vez das necessidades de seu público e acabam tendo dificuldade em atingir seu objetivo de comunicação.

b. Recursos humanos

Os recursos humanos também são fator importante na determinação do sucesso ou do fracasso da empresa em alcançar seus objetivos. Em geral, os poucos funcionários designados para lidar com comunicação, ou são inexperientes ou desqualificados.

c. Tempo

Assim como os recursos humanos e o dinheiro, o fator tempo é crítico para determinar a estratégia da comunicação empresarial de uma organização.

3. Diagnosticar a reputação da organização

Divulgar diretrizes e princípios da empresa que conflitem com ações realizadas e conhecidas, podem causar o entendimento distorcido ou de falso endomarketing. Considerando o cenário atual e real da organização, deve-se definir a divulgação coerente e que transmita os esforços e a busca de alvos possíveis.

A distribuição de tempo, como a alocação de todos os recursos, deve ser determinada pelo que realmente será necessário para alcançar o objetivo da empresa, em vez de se buscar uma solução de curto prazo. Em alguns casos, isso pode significar alocar mais recursos do que a organização gostaria para alcançar o resultado desejado; mas, quase sempre, a empresa terá sucesso se alocar os recursos desde o início. Corrigir erros de comunicação pode ser uma tarefa cara. Com frequência, profissionais envolvidos com a comunicação na empresa, são chamados somente da crise ter surgido ou então para desfazer rumores que se materializaram para preencher o vazio na comunicação.

3.1.1. Público- alvo

A análise do público-alvo determina:

- Seu perfil;
- O que cada colaborador pensa sobre a organização;
- O que cada colaborador sabe sobre o assunto em questão.

É necessário tomar cuidado para determinar qual é o público-alvo relevante para o envio de determinada mensagem. Ele pode representar o grupo mais estratégico para a organização, como, por exemplo, a alta direção, mas outros grupos também podem ser o foco da mesma comunicação, como níveis táticos ou operadores.

As empresas são constituídas por grupos de públicos diferentes, dependendo da natureza, do porte e do alcance de seus negócios. O principal grupo de uma organização pode mudar com o tempo.

Os públicos-alvo interagem entre si e uma empresa, muitas vezes, precisa trabalhar um tipo de público para atingir outro.

Os funcionários (público interno) interagem com um grande público (externo). O potencial dos empregados em desencadear a propaganda “boca-a-boca” e construir

uma imagem positiva da empresa é fato significativo quando eles entendem bem como a empresa quer ser enxergada pelos clientes e outros públicos externos.

Cabe lembrar também, que os públicos-alvos podem ter interesses conflitantes e diferentes percepções de determinada empresa.

Conforme ARGENTI (2006), sabemos que é mais fácil comunicar-se com quem é conhecido e aprecia o interlocutor do que o contrário. O mesmo é válido para as empresas. Se determinada empresa conquistou uma clientela, será muito mais fácil alcançar seu objetivo.

3.2 Comunicação Interna

Os gerentes se concentraram no atendimento ao cliente. Atualmente passaram a dedicar o mesmo tipo de atenção a seus próprios funcionários, reconhecendo que eles estão tão relacionados com o sucesso de uma empresa quanto qualquer outro público. A comunicação com o funcionário, hoje, é mais uma função estratégica que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa.

A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e o potencial de motivar a mudança organizacional.

Uma sólida comunicação interna, impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho, desempenha um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso a empresa.

A melhor maneira de avaliar a eficácia dos esforços de comunicação interna da empresa é determinar as atitudes dos funcionários em relação à empresa. Isso pode se feito através de uma auditoria da comunicação. Com base nos resultados da auditoria, os profissionais responsáveis pela comunicação podem criar o programa certo para a organização.

Quando a gerência sabe como os funcionários se sentem em relação à comunicação que estão recebendo internamente - e se compreendem as mensagens - poderá implementar uma infra-estrutura de comunicação interna para atender essas necessidades. Se já existir uma infra-estrutura, esta poderá ser ajustada ou melhorada conforme necessário, com base nos resultados da auditoria.

A comunicação interna deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa.

3.3 Qualidade e Comunicação

Atualmente, as empresas buscam um processo unificador e organizador de seus relacionamentos, que seja ao mesmo tempo técnico, bem estruturado, global, atingindo todas as suas interfaces com o mercado. Podemos dizer então que estamos diante da necessidade de se criar um novo processo de comunicação organizacional que leve em conta as técnicas utilizadas para empreender as mudanças estabelecidas e que seja capaz de aplicá-las, de forma programada e estratégica, na forma atual de interação da empresa com seus públicos, interno e externo.

3.4 Fatores de comunicação da Política da Qualidade

Reunir diversos elementos para o bom atendimento e ter produtividade são tarefas desafiadoras e, para tanto, a proposta deste trabalho é reunir formas de se conseguir qualidade e produtividade através da comunicação eficaz da Política da Qualidade.

Não há vantagem alguma para uma empresa em ter sua Política da Qualidade conhecida por todos sem que isso traga algum benefício.

O benefício esperado é que os funcionários atendam à Política através de suas posturas, atitudes e do resultado do seu trabalho.

A Política da Qualidade pode ser desdobrada em objetivos específicos e claros e estes podem ser desdobrados em indicadores, de forma que cada pessoa da empresa conheça, controle e trabalhe para alcançar as metas de seus indicadores, este resultado se presta inclusive, para a análise de desempenho de cada função.

Ocorre uma mudança de foco: da comunicação do texto da política para a comunicação da meta individual de cada colaborador, como mostrado na figura 1.

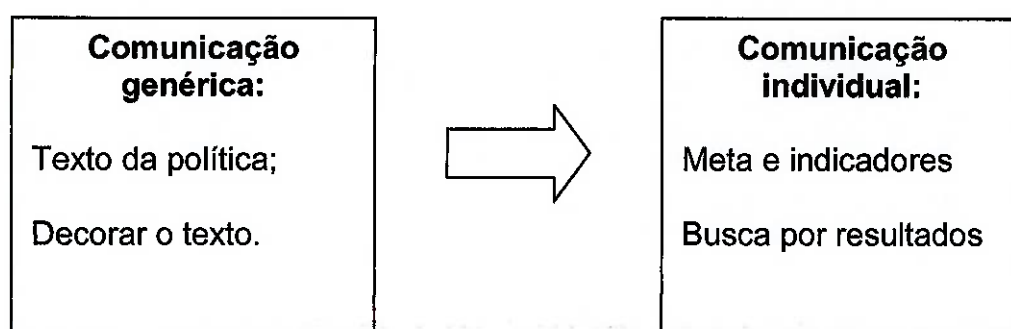


FIGURA 1 – MUDANÇA DE FOCO DA COMUNICAÇÃO

Desta forma, cada pessoa que trabalha na organização deve saber quais são os objetivos, indicadores e metas a buscar. Trabalhando para alcançar suas metas, elas estão trabalhando, concomitantemente para o atendimento da Política da Qualidade. É isso que elas precisam saber.

A comunicação da Política da Qualidade passa a se dar através de métodos que sejam entendidos pelo público-alvo, de forma a ser mais bem compreendida e assimilada.

É importante considerar o conhecimento que a pessoa tem, o conhecimento que ela precisa adquirir, o grau de responsabilidade que ela tem no processo e sobre outras pessoas, seus sistemas representacionais, a dificuldade de se medir os indicadores individuais e quais as melhores formas de cobrar o resultado da pessoa.

As pessoas devem ser treinadas de acordo com seus indicadores propostos e os mesmos devem ser periodicamente verificados pelos seus gestores diretos.

As metas podem ser definidas anualmente pela Direção, considerando a estratégia organizacional, a satisfação dos clientes, a busca de melhoria contínua, a legislação aplicável e as opiniões de partes interessadas.

Resumindo, a proposta é fazer com que cada colaborador receba a informação apropriada quanto ao seu papel na empresa, que atenda as diretrizes da política através da realização de seu trabalho com qualidade e que busque melhoria através do acompanhamento de seus indicadores desdobrados a partir dos objetivos da Política da Qualidade.

Para tanto, o processo de comunicação na empresa deve ser realizado de forma planejada, considerando e respeitando cada indivíduo, com o foco no aprendizado e entendimento dos mesmos, utilizando técnicas de comunicação e facilitando a medição da eficácia e da melhoria através dos indicadores individuais.

4 QUALIDADE

4.1 Considerações Gerais

A ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização) - fundada em 1947, tem por objetivo estabelecer padrões internacionais para facilitar acordos entre empresas do mundo inteiro.

Em cada país, existe um órgão que representa a autoridade da ISO dentro do território nacional. No Brasil este órgão denomina-se ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – e é o Fórum Nacional de Normatização, sendo responsável pela tradução e publicação das normas aos interessados. A ABNT é uma organização privada sem fins lucrativos.

4.2 Normas da família ABNT NBR ISO 9000

A ISO publica uma série de normas que constitui um conjunto de boas práticas de qualidade e ambientais para todas as organizações.

As principais e mais difundidas normas no mercado são:

- ABNT NBR ISO 9000 (2005) demonstra os fundamentos para os sistemas de gestão da qualidade, assim estabelecendo uma terminologia única para as partes envolvidas.
- ABNT NBR ISO 9001 (2000) exige uma série de requisitos para a organização. Através de um órgão competente a empresa pode pleitear a certificação nesta norma.
- ABNT NBR ISO 9004 (2005) apresenta as diretrizes para a conquista da eficácia e da eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Esta é uma

norma de apoio para organizações que já “amadureceram” seu processo de certificação e continuam buscando melhoria contínua.

- ABNT NBR ISO 14000 (2005) apresenta o conjunto de série, servindo com um mapa para todas as outras normas.
- ABNT NBR ISO 14001 (2004) exige uma série com dezessete requisitos de gestão ambiental. Através de um órgão competente a empresa pode pleitear a certificação nesta norma.
- ABNT NBR ISO 14004 (2005) demonstra as diretrizes gerais para sistema de gestão ambiental e técnicas de apoio.
- ABNT NBR ISO 19011 (2002) mostra as diretrizes de auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

As normas da família ABNT NBR ISO se estruturam na metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), ou seja, Planejar, Fazer, Verificar (monitorar) e Atuar (melhorar, corrigir). Planejar significa realizar o planejamento do processo e identificar quais resultados deverão ser alcançados e como serão alcançados. Fazer significa executar o processo ou projeto. Verificar significa acompanhar o processo tendo como diretriz o que foi planejado. E neste momento, Atuar quando o que está sendo realizado estiver em desacordo com o que foi planejado. O ciclo do PDCA deve ser realizado para cada processo do sistema de gestão da organização e também para o próprio sistema como um todo.

4.3 Abordagem da Qualidade Segundo Juran

Segundo JURAN (2004), a gerência para a qualidade é desenvolvida utilizando-se os mesmos três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoria. Os nomes mudam para:

1. Planejamento da qualidade;
2. Controle da qualidade;
3. Melhoria da qualidade.

Esses três processos são chamados de Trilogia Juran®².

1. Planejamento da qualidade

Esta é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação dos clientes. Ela envolve uma série de passos universais, que podem ser resumidos da seguinte forma:

- Estabelecer metas de qualidade;
- Identificar os clientes, aqueles que serão impactados pelos resultados para se alcançar as metas;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Desenvolver características do produto que atendam às necessidades dos clientes;
- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto;
- Estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

2. Controle de Qualidade

Este processo consiste dos seguintes passos:

² A Trilogia Juran® é marca registrada do Juran Institute, Inc.

- Avaliar o desempenho real da qualidade;
- Comparar o desempenho real com as metas de qualidade;
- Agir a respeito da diferença.

3. Melhoria da Qualidade

Este processo é o meio de elevar o desempenho da qualidade a níveis sem precedentes. A metodologia consiste em uma série de passos universais:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade;
- Identificar as necessidades específicas de melhoras, os “projetos de melhoramento”;
- Estabelecer, para cada projeto, uma equipe com clara responsabilidade para levá-lo a uma conclusão bem sucedida;
- Prover os recursos, a motivação e o treinamento de que as equipes necessitam para:
 - diagnosticar as causas;
 - estimular o estabelecimento de remédios;
 - estabelecer controles para manter os ganhos.

O conceito da Trilogia não é somente uma forma de se explicar o gerenciamento da qualidade para a alta gerência. Ele também é um conceito unificador que se estende a toda a empresa. Cada função possui características únicas, assim como cada produto ou processo. Porém, para cada um deles, gerenciamos para a qualidade usando os mesmos três processos genéricos da Trilogia: planejamento, controle e melhoria.

4.4 Política de Qualidade

Os propósitos da Gerência Estratégica da Qualidade (GEQ) incluem o estabelecimento de diretrizes para as ações a serem empreendidas para se atingir as metas de qualidade. As Políticas de Qualidade mostram-se como uma importante ferramenta para o estabelecimento dessas diretrizes.

A Política é uma diretriz que norteia toda a organização para o mesmo objetivo. Uma política é o resultado de muita discussão das altas posições, seguida pela aprovação do mais alto nível de todos.

Todas as políticas de qualidade publicadas declaram a intenção de atender às necessidades dos clientes. Frequentemente, o teor inclui a identificação de necessidades específicas a serem atendidas, por exemplo, que os produtos ou serviços devem prover a satisfação dos clientes.

A maior parte das políticas publicadas inclui a competitividade em qualidade, por exemplo, os produtos ou serviços da empresa deverão igualar ou exceder a qualidade dos concorrentes.

Uma terceira área observada frequentemente nas políticas de qualidade publicadas refere-se à melhoria da qualidade, por exemplo, exprimem a intenção de conduzir melhoramentos financeiros anuais ou satisfação dos acionistas.

Como parte da introdução da GEQ, o Conselho de Qualidade deve assegurar de que as políticas de qualidade vigentes reflitam corretamente as intenções da empresa com respeito à qualidade. Se as políticas forem consideradas obsoletas, o Conselho de Qualidade deve tomar providências para garantir que as declarações de política de qualidade sejam atualizadas.

4.5 A importância da Alta Direção

Vale destacar o papel da alta direção na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Com o objetivo de desmistificar o assunto e declarar as responsabilidades apropriadas à alta direção, a norma ABNT NBR ISO 9001 (2000) estabeleceu requisitos auditáveis como responsabilidade da alta direção; são eles:

- “a. Estabelecer a Política da Qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- b. Promover a Política da Qualidade e os objetivos da qualidade por toda a organização para aumentar a conscientização, motivação e envolvimento;
- c. Assegurar, em toda a organização, o foco nos requisitos do cliente;
- d. Assegurar que processos apropriados são implementados para possibilitar que os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas sejam atendidos, e que os objetivos da qualidade são alcançados;
- e. Garantir que um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente seja estabelecido, implementado e mantido para atingir estes objetivos da qualidade;
- f. Garantir a disponibilidade dos recursos necessários;
- g. Analisar, criticamente, a intervalos regulares, o sistema de gestão da qualidade, periodicamente;
- h. Decidir sobre ações a serem adotadas em relação à Política da Qualidade e aos objetivos de qualidade.
- i. Decidir sobre as ações para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.”

ABNT NBR ISO 9001 (2000)

4.6 Metas de Qualidade

JURAN (2004) define meta como um alvo visado, uma realização em cuja direção despenderam-se esforços. Aplicada à qualidade, uma meta de qualidade é um alvo de qualidade.

Para uma meta ser efetiva, ela deve ser tangível, alcançável e ter um responsável além de ter também um prazo na linha do tempo.

Planejamento da qualidade é a atividade de fixação das metas de qualidade, e o desenvolvimento de produtos e processos necessários à realização daquelas metas. Esta definição é baseada no fato de que não é possível planejar em termos abstratos. Só se pode planejar depois que Política da Qualidade foi estabelecida.

Os objetivos da qualidade desdobram-se em metas. As metas podem ser tanto pessoais quanto de uma equipe.

É desta maneira que cada grupo de funcionários irá entender sua participação no contexto da Política da Qualidade.

4.7 Desdobramento e divulgação

Observou-se que, nas organizações que obtiveram maior sucesso na comunicação, tal sucesso está diretamente relacionado ao envolvimento da alta direção. No que tange à comunicação da Política da Qualidade, é muito relevante na percepção de toda a organização, que a declaração seja feita pelos maiores cargos da empresa.

Convém que os próprios membros da alta direção realizem a explanação sobre a Política da Qualidade, ainda que necessitem do apoio do departamento de Recursos Humanos.

A comunicação das metas demonstra ser mais eficaz quando comunicada pelo gestor e aceita pelo funcionário ou grupo. Em forma de desafio, as metas podem ser negociadas, pois, na maioria das vezes, o funcionário poderá pleitear o apoio de outras áreas, por exemplo: mais funcionários para ajudá-lo, ou ainda, recursos financeiros. É neste momento que pode-se formar o “contrato emocional”.

O “contrato emocional” é aplicável quando se objetiva que uma pessoa ou um grupo se comprometa com o resultado do trabalho. O contrato fica estabelecido quando as responsabilidades foram comunicadas pelo gestor estão claras e cada uma das partes fez os ajustes coerentes para realizar sua parte. Para realizar um contrato, todos devem estar em comum acordo com a meta.

Esse “contrato emocional” demonstra que o funcionário efetivamente se comprometeu com a realização da meta proposta. Principalmente porque obteve a oportunidade de participar do planejamento do trabalho.

5 ESTUDOS DE CASOS

5.1 Empresa BMT

Este estudo de caso tem por objetivo aplicar as técnicas descritas por este trabalho em uma empresa prestadora de serviço de tratamentos térmicos no período de janeiro a junho de 2007, buscando verificar e classificar cada grupo de colaboradores para melhor comunicação e entendimento dos objetivos da Política da Qualidade alinhados aos respectivos Indicadores, posto que a Empresa BMT tenha apresentado dificuldades para uma eficaz classificação e garantia de cumprimento desta Política.

A BMT foi fundada em 1942, em São Paulo, vinculada a um grupo internacional de mineração e comércio. Suas atividades estiveram ligadas ao comércio de aços, à fabricação de fornos industriais e de produtos químicos para metalurgia (sais para têmpera).

Em seus 64 anos de atuação, tendo exercido relevante papel no processo de industrialização do Brasil, a BMT demonstrou qualidade, confiabilidade e conhecimento na área de tratamentos térmicos e superficiais de metais.

Voltada exclusivamente para a prestação de serviços industriais, a BMT dispõe de 6 unidades industriais, nos principais centros com concentração de indústrias, são eles: São Paulo (SP), Guarulhos (SP), Campinas (SP), Contagem (MG), Joinville (SC) e São Leopoldo (RS).

Os principais serviços de atuação são o Tratamento Térmico, Tratamento Superficial, Revestimento pelo processo PVD (*Physical Vapour Deposition*), Brasagem, Pintura KTL e Análises químicas, metalográficas e de falhas.

Nos últimos anos, a evolução e aplicação dos tratamentos e revestimentos foram fundamentais no desenvolvimento, durabilidade e resistência do metal utilizado nos diversos ramos de atividade, de indústrias automobilísticas até ferramentas e

materiais cirúrgicos. Com isso, a postura da BMT esteve voltada para a excelência operacional e organizacional, que conta hoje com aproximadamente 900 colaboradores qualificados e certificação das Unidades pela ABNT NBR ISO 9001 (2000).

A busca constante pela qualidade e pelo desenvolvimento tecnológico coloca a BMT como líder em tratamentos térmicos no Brasil. Diante deste fato, em outubro de 2006, a BMT passou a integrar um Grupo, sediado no Reino Unido e com mais de 300 fábricas em cerca de 30 países, a maior empresa de tratamento térmico do mundo.

A parceria concretiza um importante movimento para o desenvolvimento do tratamento térmico, permitindo trazer ao país tecnologias inovadoras para avanço dos próprios Clientes na Qualidade de seus Produtos, com menores custos e melhores resultados, buscando continuamente melhorias no Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolvimento dos seus funcionários e aprimoramento no atendimento aos seus clientes.

A estrutura funcional de suas Unidades tem a configuração mostrada da Figura 2:

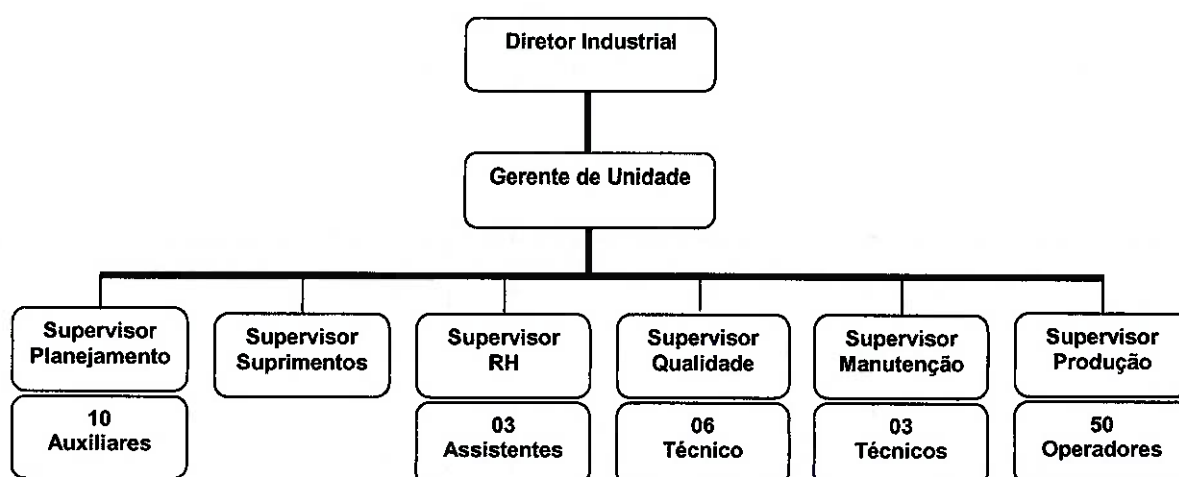


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA BMT

A Empresa BMT tem como Missão:

Prestar serviços industriais de tratamentos térmicos, superficiais e atividades complementares, gerando soluções que agregam valor para o cliente e rentabilidade ao negócio.

A Organização tem como Valores:

Tecnologia:

Essência do nosso negócio, que nos permite oferecer as melhores soluções aos nossos clientes.

Qualidade:

Compromisso em atender às necessidades dos clientes nos serviços prestados, através da melhoria contínua.

Pessoas:

A capacitação técnica, o trabalho em equipe e o desenvolvimento de nossos colaboradores são fundamentais para a organização.

Rentabilidade:

A remuneração do capital é o fator determinante para perpetuação da organização.

Meio Ambiente:

Postura empresarial com responsabilidade social e ambiental abrangendo processos, pessoas e comunidade.

Ética:

Seriedade e boa conduta são fundamentais para nossa reputação e credibilidade.

A Direção da BMT estabelece e mantém uma Política da Qualidade coerente e apropriada aos propósitos da Organização, qual seja:

“Atender aos requisitos dos clientes na prestação de serviços industriais de tratamentos térmicos, superficiais e atividades complementares, buscando a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade”.

Esta Política foi estabelecida levando-se em conta:

- A adequação às crenças e valores da Organização e às necessidades dos clientes;
- Compromisso permanente com a melhoria contínua;
- A compatibilidade entre a Política da Qualidade e os Objetivos da Qualidade;
- A facilidade de entendimento e cumprimento em todos os níveis da Organização;
- A contínua adequação às necessidades da Empresa e do mercado.

No Sistema de Gestão da Qualidade da BMT, são definidos os Objetivos da Qualidade referentes aos processos principais da Organização. Estes objetivos são mensuráveis e coerentes com a Política da Qualidade, permitindo uma análise crítica mais eficaz e eficiente dos resultados dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade o que conduzirá à melhoria do desempenho da Organização.

Objetivos da Qualidade:

Os objetivos da Qualidade são definidos anualmente e divulgados publicamente entre os gestores.

Para a definição destes objetivos, foram considerados:

- As necessidades atuais e futuras da Organização e dos mercados atendidos;
- A coerência com a Política da Qualidade;
- As observações pertinentes das análises críticas pela Direção;
- O desempenho atual dos produtos e processos;
- Os níveis de satisfação das partes interessadas;
- Os recursos necessários para atender aos objetivos.

Para acompanhamento e controle dos objetivos e metas da qualidade, a BMT utiliza Indicadores que são divulgados nos quadros de avisos, afixados na empresa. A Tabela 1 apresenta os indicadores desdobrados da Política da Qualidade da BMT:

TABELA 1 – INDICADORES BMT

Dimensão	Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas	Periodicidade
INDICADORES DE FATURAMENTO (Nível Gerencial)	LDII - Lucro Departamental II	Receita operacional líquida (ROL) - Custo direto - Despesa departamental - Despesa administrativa	(não divulgado)	Mensal
	ROL - Receita Operacional Líquida	Receita operacional bruta - Devolução e impostos dedutíveis	(não divulgado)	Mensal
	Custo Direto	Custo Direto	(não divulgado)	Mensal
	Despesa Departamental	Despesa Departamental	(não divulgado)	Mensal
	EBTDA/ ROL	$((\text{Lucro Líquido Final} + \text{Imposto de Renda} + \text{Receita/Despesa Financeira} + \text{Depreciação} + \text{Custo de Capital de Giro e do Ativo Fixo}) / \text{ROL}) * 100$	(não divulgado)	Mensal
INDICADORES COMERCIAIS (Nível Gerencial)	Índice de Clientes Ativos Faturados	Quantidade de clientes do mês / Quantidade de clientes dos últimos 6 meses	120 clientes	Mensal
	Prazo Médio de Faturamento	$(\text{Valor das notas fiscais} \times \text{Prazo de cada nota}) / \text{Somatória do valor das notas fiscais}$	28 dias	Mensal
INDICADORES DE QUALIDADE (Nível Supervisão e Produção)	Índice de Devolução	$(\text{Ordens de Serviço (OS) Devolvidas} / \text{OS's Tratadas}) * 100$	0,16 %	Mensal
	Índice de Indenização	$(\text{R\$ gastos com Indenização}) / (\text{Valor bruto do faturamento do mês}) * 100$	0,6 %	Mensal
	Índice de Reclamação de Cliente	$(\text{Nº de Reclamações Registradas} / \text{OS's Tratadas}) * 100$	0,12 %	Mensal
	Índice de Retrabalho	$(\text{OS's Retrabalhadas} / \text{OS's Tratadas}) * 100$	0,5 %	Mensal
INDICADORES DE CONFIABILIDADE (Nível Supervisão e Produção)	Índice de Produtividade	Kg's Faturados / Horas Máquinas Realizadas	75 Kg/HMR	Mensal
	Índice de Manutenção	$\text{R\$ Gastos com Manutenção} / \text{Toneladas Produzidas}$	115 (R\$ / Ton)	Mensal
ENTREGA (Nível Supervisão e Produção)	Índice de Entrega	$(\text{Quantidade OS's dentro do prazo} / \text{Quantidade OS's Tratadas}) * 100$	92 %	Mensal

Continua

Conclusão

Dimensão	Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas	Periodicidade
MORAL (Nível Supervisão)	Absenteísmo	$(\text{Total de Horas Ausentes} / (\text{Total de Horas disponíveis} + \text{Horas Extras})) \times 100$	0,75 %	Mensal
SEGURANÇA (Nível Supervisão e Produção)	Taxa de Gravidade	$(\text{Dias perdidos das unidades/células} + \text{dias debitados das unidades/células}) / (\text{Homens horas trabalhadas em exposição nas unidades/células}) \times 1.000.000$	10 Dias / Hh	Mensal
	Taxa de Frequência	$(\text{Número de acidentes com afastamentos da unidade/célula}) / (\text{Total de horas disponíveis das unidades/células}) \times 1.000.000$	0 acidentes	Mensal
	Índice de Kilos de Sal	Kg's de Sal / Tonelada de peças Tratada	25 Kg/ Ton	Trimestral
AMBIENTAL (Nível Supervisão e Produção)	Índice de Óleo Residual	Litros de Óleo Residual / Tonelada de peças Tratada	2,3 Lts/ Ton	Trimestral
	Índice de Consumo de Água	Litros de Água Consumida / Tonelada de peças Tratada	3 M³/ Ton	Trimestral

A BMT definiu instrumentos para comunicação interna, destacando-se entre eles:

- “Notícias BMT”, boletim de comunicação interno;
- Quadro de avisos, com informações sobre novos produtos da Empresa, promoções, novidades dos diversos setores;
- Farol de Metas, com Objetivos e Metas da Qualidade;
- Outlook, ferramenta para a comunicação interna e externa;
- Gestão à Vista dos processos, onde é possível visualizar o desempenho dos processos através do acompanhamento dos objetivos da qualidade e seus Indicadores.

A BMT, através dos instrumentos de comunicação interna, assegura que seus colaboradores estão conscientes:

- da importância da Política da Qualidade;
- da importância dos processos estarem em conformidade com os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade;
- dos benefícios da melhoria do desempenho pessoal;
- dos papéis e responsabilidades de cada um no Sistema de Gestão da Qualidade;
- das conseqüências potenciais de desvios nos processos e produtos fornecidos.

Para que cada colaborador trabalhe atendendo à Política da Qualidade, ele deve conhecer e trabalhar buscando o atendimento de suas metas individuais.

O trabalho se desenvolveu na classificação dos interesses dos colaboradores, de acordo com a avaliação das atividades realizadas.

Com base no organograma e nos requisitos de competência das funções da empresa, foram classificados quatro grupos de funcionários de acordo com o grau de instrução, conforme mostrado na Tabela 2:

TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DE GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução	Nº de funções	Nº de funcionários
1º Grau	1	50
2º Grau	2	13
Técnico	3	9
3º Grau	8	8
Soma	14	80

Foram observadas quais funções faziam parte das classes de grau de instrução e avaliadas as suas descrições de atividades, utilizando também a percepção do avaliador e os conhecimentos de PNL para classificação das funções quanto aos seus sistemas representacionais (VAC) predominantes.

TABELA 3 – FUNÇÕES E SISTEMAS REPRESENTACIONAIS

Principais funções	Graus de instrução	Sistemas linhas gerais		
		V	A	C
Operadores	1o. Grau	40%	10%	50%
Auxiliares e Assistentes	2o. Grau	50%	20%	30%
Técnico Segurança, Mecânico e Laboratório	Técnico	45%	40%	15%
Supervisores, Gerente e Diretor	3o. Grau	40%	35%	25%

As observações que justificam a análise de classificação foram descritas na Tabela 4:

TABELA 4 – ANÁLISE DAS PRINCIPAIS FUNÇÕES

Principais funções	Representação Predominante	Justificativa na avaliação dos autores
Operadores	C-V-A	O fato de executar principalmente atividades manuais e que requerem esforço físico faz com que nestas funções o sistema representacional predominante seja o cinestésico.
Auxiliares e Assistentes	V-C-A	Sistema representacional predominante é o visual pela maior necessidade de análise crítica dos produtos, preenchimento de relatórios e inspeções dos materiais.
Técnico Segurança, Mecânico e Laboratório	V-A-C	A formação técnica demonstra equilíbrio entre os sistemas visual e auditivo.
Supervisores, Gerente e Diretor	V-A-C	As funções de liderança apresentam maior controle e equilíbrio dos seus sistemas representacionais, uma vez que os utilizam constantemente no seu dia a dia, realizando trabalhos com alto grau de concentração e gerenciando pessoas.

Para as principais funções da empresa devem ser planejados treinamentos específicos, direcionados à comunicação ideal da Política da Qualidade, relacionado metas e indicadores para que o desenvolvimento dos colaboradores esteja direcionado aos objetivos da Organização.

A Empresa BMT não realiza, por completo, a prática apresentada por este trabalho. Possibilitando assim, dificuldades de entendimento e cumprimento dos objetivos por parte de seus colaboradores.

A aplicação da técnica apresentada neste trabalho mostrou que é possível chegar a resultados mais satisfatórios em comparação ao normalmente utilizado para divulgação da Política da Qualidade

Segundo o Gerente Industrial, a utilização da PNL no auxílio para comunicação da Política e seus Indicadores é importante e eficaz. Logo, a Empresa BMT fará alterações em seus formatos de classificação, comunicação e treinamento da Política da Qualidade.

5.2 Empresa Escambo

O estudo de caso tem o objetivo de avaliar a eficácia da comunicação da Política da Qualidade nos diferentes níveis organizacionais. O período de análise foi de maio a agosto de 2007. Foram definidas técnicas de comunicação para cada nível hierárquico, considerando o sistema VAC.

A empresa Escambo é responsável pela captura e transmissão das transações com os cartões de crédito e débito de uma das bandeiras mais usadas mundialmente. Ela atua no Brasil credenciando e promovendo o relacionamento com os estabelecimentos comerciais, além de ser parceira de negócios de bancos e diversos segmentos do varejo. Desenvolvedora de tecnologia de ponta, a Escambo cuida também da instalação e manutenção de uma rede eletrônica que oferece rapidez e segurança na captura das mais de 1,5 bilhão de transações realizadas por ano. A Escambo opera com uma rede em torno de um milhão de estabelecimentos credenciados e está presente em todo o País.

Com o objetivo de certificar seu sistema de gestão, a Escambo buscou certificação pela ABNT NBR ISO 9001 (2000).

A matriz da empresa está sediada em uma região nobre de São Paulo com filias espalhadas nos principais estados brasileiros e também em pontos estratégicos para o seu negócio.

A organização adota excelência operacional como meio de atingir seus objetivos.

A Escambo trata a Política da Qualidade como um assunto incorporado à cultura organizacional. Não cria um texto denominado Política da Qualidade, pois acredita que o assunto deve ser inserido na rotina de trabalho.

Entretanto, a alta direção elaborou um texto; um objetivo comum para orientar o trabalho de todos. Pensou-se em qual seria a missão da organização: para que ela existe? Esta questão ajuda a todos a manter o foco nas atividades e negócios que fazem parte do contexto da organização.

Também, pensou-se em uma visão estratégica da organização. Onde queremos estar? E esta questão norteia todos da organização no sentido de criar e manter ações e projetos que os levem para o destino “onde queremos estar”.

A Escambo já tinha entendido a razão de sua existência. Também, já tinha entendido onde ela queria chegar. Finalmente, ela identificou que as pessoas seriam o meio que a levaria a conquistar esse destino sem deixar de atender ao propósito de sua existência. Então, para balizar estes dois norteadores foram criados os valores que as pessoas deveriam ter para se orientar em suas ações e decisões.

A seguinte política de trabalho foi criada e disseminada por toda a organização:

Missão:

“Prover meios para captura, processamento e transferência de fundos em transações comerciais e financeiras, promovendo conveniência e segurança para os

participantes do sistema de meios eletrônicos de pagamento e estimulando o desenvolvimento do comércio de bens e serviços.”

Visão:

“Estar presente sempre que houver uma transação comercial ou financeira no território nacional e ser a melhor opção para os participantes do sistema de meios eletrônicos de pagamento.”

Valores:

- O desenvolvimento e a realização das pessoas e das equipes;
- A diversidade e o aprendizado em equipe como acelerador de mudanças e diferencial competitivo;
- Uma cultura fundamentada em integridade, transparência e respeito;
- Senso de urgência na busca da excelência;
- A melhoria contínua do valor percebido pelo cliente;
- Responsabilidade Social Corporativa.

A primeira estratégia foi utilizar-se de recursos de Programação Neurolingüística para ajudar no entendimento no momento da comunicação. Em todos os níveis hierárquicos foram utilizados recursos Visuais, Auditivos e Cinestésicos, no período de setembro a novembro de 2007.

A segunda estratégia utilizada foi realizar ocultamente um “contrato-emocional” com todos os colaboradores de todos os níveis. E para isso, no momento do treinamento foi criado um procedimento que serviu de apoio na avaliação de metas e competências posteriormente. Todos os pontos sugeridos por eles e comum entre os grupos foram agrupados e entraram para um procedimento.

O mapa para a comunicação da Política Organizacional da Escambo está representado na Tabela 5:

TABELA 5 – MAPA DE COMUNICAÇÃO DE POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Conteúdo	Apresentação da Política da Qualidade (Missão, Visão e Valores)		
Tempo	1 hora		
Nível	Objetivos	Estratégia	Recursos
Estagiários, Trainees, Assistentes, Analistas	Conhecer a missão, Visão e Valores. Entender como aplicá-la no dia-a-dia.	1-Explicar sobre a Política (recurso auditivo e visual); 2-Pedir para que cada grupo faça um resumo (Recurso Auditivo) e demonstre (Recurso Visual e Cinestésico) para os demais o que entendeu e como irá incorporar a política no dia a dia.	<i>Data Show;</i> Turmas de 30 pessoas; <i>Flip Chart.</i>
Consultores, Coordenadores, Gerentes	Conhecer a missão, Visão e Valores. Entender como aplicá-la no dia-a-dia e orientar suas equipes.	3-Fazer um resumo de com todos os pontos comuns entre os grupos (Recursos Auditivos). 4-Servir “petit-four”, água, café, chá ou suco, bombons e balas (Recurso Cinestésico).	<i>Data Show;</i> Turmas de 20 pessoas; <i>Flip Chart.</i>
Diretores, Vice- Presidentes e Presidente	Reforçar o entendimento entre todos da alta direção sobre a relevância da prática da “política” em suas ações como exemplo de conduta.	1-Explicar sobre a Política e demonstrar casos de sucesso de empresas que praticam uma política efetiva (Recurso Auditivo e Visual); 2-Abrir espaço para cada um demonstrar (Recurso Visual) em que prováveis momentos serão praticados a “política”. 3-Resumir todos os comentários (Recurso Auditivo).	<i>Data Show;</i> Turmas de 10 pessoas; <i>Flip Chart.</i>

Desse modelo elabora-se um procedimento de como implementar a Missão, a Visão e os Valores por nível hierárquico. Ou seja, todos os níveis devem entender como praticar a “política” organizacional nas suas atividades.

Este procedimento que foi criado por todos, tem o objetivo de extrair de cada nível como será a contribuição na prática da política. E com essas idéias de como deve ser implementada e observada as ações práticas da política, tivemos um meio comum de avaliação e de consenso de todos.

Dessa maneira, após todos os níveis da organização estarem devidamente cientes da política, a área de Recursos Humanos entregou um produto para a empresa. Este produto tornou-se um procedimento com o mapeamento de percepções e pontos para avaliar e nortear as pessoas no momento da avaliação de desempenho.

Exemplificando, se um colaborador ao longo do tempo ficar com dúvida de como agir em alguma situação, ou quais valores devem ser mais ressaltados em uma decisão, ele pode reler a Missão, Visão e Valores. Ou pode buscar ajuda de como fazer isso na prática, lendo o procedimento. Nele contém dicas de como praticar os valores, como seguir em direção do destino “onde queremos estar” e como não sair do propósito (missão) enquanto organização.

A Missão, a Visão e os Valores se dividem nas perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Dessa maneira, desmembram-se as metas estratégicas para cada perspectiva que objetiva alcançar os objetivos descritos na “política” da empresa.

As metas são desdobradas por diretorias, gerências e até os colaboradores. Elas são armazenadas em sistema para que a avaliação seja feita no próximo período.

As metas são estratégicas e confidenciais, inclusive internamente. Algumas metas são comuns a todos os macro-processos e estas são compartilhadas com toda a organização. Porém, confidenciais ao mercado.

O procedimento contribuiu como apoio no momento da avaliação de desempenho. O requisito comportamental avalia se uma dada pessoa praticou os valores da organização em suas atividades ao longo do ano. No requisito técnico, avalia-se o quanto a pessoa está caminhando em direção ao destino de “onde queremos estar” (metas) e o quanto ela contribui para a organização fazer cumprir sua missão.

Esse procedimento fica disponível para todos na intranet. Inclusive, para novos funcionários. E estes deverão ser treinados por recursos humanos no momento da integração.

5.3 Empresa KOMP

Este estudo de caso tem o objetivo de avaliar as funções de uma empresa prestadora de serviço de transporte rodoviário no período de julho a novembro de 2007, para propor a definição de técnicas apropriadas de comunicação para cada grupo de pessoas, utilizando o resultado da avaliação para realizar a divulgação da Política Integrada da empresa, além da comunicação dos objetivos e metas funcionais, posto que a Komp tem funcionários que realizam trabalhos externos a maior parte do tempo e conseqüentemente têm pouco contato com a empresa, sua cultura e sua política.

A Komp é uma empresa de transporte rodoviário especializada em produtos químicos perigosos. Surgiu pela tendência de terceirização da atividade de transporte de produtos perigosos e granéis sólidos pelas indústrias químicas.

Fundada em 1991, a Komp foi certificada no ano de 2002 pela ABNT NBR ISO 9001 (2000) e avaliada no SASSMAQ – Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade, desenvolvido pela ABIQUIM, um ano depois.

Para o aprimoramento dos seus controles, em 2004, a Komp foi certificada pela ABNT NBR ISO 14001 (2004) e OHSAS 18001 (1999), integrando o sistema de gestão.

Atualmente, 2007, a empresa é re-certificada nos quatro sistemas implementados.

A empresa está sediada no município de Jundiaí, no Estado de São Paulo.

Serviços e desenvolvimento de logística de transportes:

- Produtos químicos sólidos a granel: Cal Hidratada, Calcário, Barrilha;

- Produtos químicos líquidos a granel: Ácido Sulfúrico, Ácido Fosfórico;
- Produtos gasosos em vasos de pressão: Amônia Anidra.

Sua estrutura funcional tem a configuração no organograma, mostrado na Figura 3:

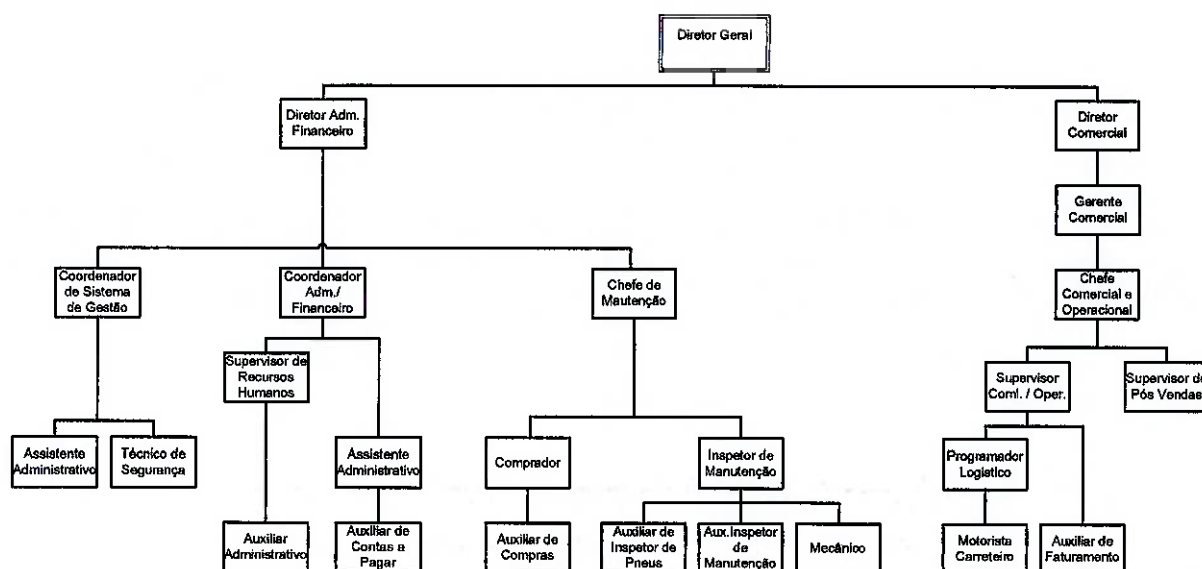


Figura 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA KOMP

A Komp tem como missão:

- Ser uma empresa competitiva em soluções logísticas, operando sobre base financeira sólida, oferecendo serviços de qualidade aos clientes e promovendo benefícios a todos que participam do negócio.

A Visão da organização é:

- Ser considerada como a melhor opção em soluções de logística para as empresas de vanguarda.

A Komp se orienta através dos seguintes valores:

- Parceria nas relações;
- Confiança e transparência;
- Excelência e melhoria continuada;
- Respeito a segurança, saúde e meio ambiente.

Por ter um sistema de gestão integrada, a Komp integrou também sua Política da Qualidade às políticas de meio ambiente e saúde e segurança, definindo sua Política Integrada.

“A Komp valoriza os aspectos de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde na prestação de serviço de transporte rodoviário, atua em todo o território nacional, busca continuamente o aprimoramento de seus processos operacionais e a satisfação de seus clientes”, através da atitude responsável, participação e comprometimento de todos no atendimento dos objetivos permanentes:

- melhorar continuamente o seu sistema de gestão na prestação de serviço de transporte rodoviário;
- manter o equilíbrio econômico-financeiro;
- buscar e monitorar a satisfação dos clientes;
- garantir a segurança na operação de transporte rodoviário e o atendimento às legislações, normas e outros requisitos aplicáveis;
- manter o ambiente de trabalho seguro e saudável;
- prevenir a poluição e assegurar a redução dos impactos ambientais, especialmente o risco de vazamento de produtos químicos durante o transporte;
- treinar e conscientizar os colaboradores para os aspectos de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho.

Para cada objetivo permanente da política, foram definidos os objetivos específicos e, para estes, foram definidos indicadores para medir o atendimento destes objetivos. O desdobramento da Política Integrada em indicadores e metas é representado na Tabela 6:

TABELA 6 - DESDOBRAMENTO DA POLÍTICA INTEGRADA EM OBJETIVOS E INDICADORES

Objetivo Permanente	Objetivos Específicos	Indicadores	Meta 2007
Melhorar continuamente o seu sistema de gestão na prestação de serviço de transporte rodoviário	Manter a adequação dos equipamentos	Índice de cumprimento do plano de manutenção preventiva	98,5% (+)
	Provisão de equipamentos adequados	Índice de inadequação de equipamentos	0,20 (-)
Manter o equilíbrio econômico-financeiro	Acompanhar o crescimento da organização	Índice de cumprimento do Plano de Vendas	100% (=)
	Fornecer adequada infra-estrutura	Índice de investimento em bens móveis sobre o faturamento	8% (=)
	Redução de custo operacional e impactos ambientais	Índice de desempenho de pneus	98.120 km (+)
Buscar e monitorar a satisfação dos clientes	Manter a carteira de clientes	Índice de satisfação de clientes	97,5% (+)
	Reduzir o número de reclamações de clientes	Índice de insatisfação de clientes	0,14 (-)
Garantir a segurança na operação de transporte rodoviário e o atendimento às legislações, normas e outros requisitos aplicáveis	Reduzir a incidência de acidentes	Índice de acidentes grave	0,20 (-)
Manter o ambiente de trabalho seguro e saudável	Manter a integridade física dos colaboradores	Índice de acidente de trabalho com afastamento	3,00 (-)
	Aumentar a produtividade dos colaboradores	Índice de satisfação de colaboradores	98,5% (+)
Prevenir a poluição e assegurar a redução dos impactos ambientais, especialmente o risco de vazamento de produtos químicos durante o transporte	Eliminar a ocorrência do principal impacto ambiental de nossa atividade	Índice de vazamento/derramamento de produtos	0,31% (-)
	Reduzir os custos operacionais e impactos ambientais	Índice de consumo de combustível	2,38 (+)
Treinar e conscientizar os colaboradores para os aspectos de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho	Elevar a capacitação dos colaboradores para melhoria do desempenho	Índice de cumprimento do Plano de Treinamento	100% (=)
		Índice de cumprimento dos requisitos de competência	99,9% (+)

Para que cada funcionário trabalhe atendendo à Política Integrada, entende-se que este deve conhecê-la e trabalhar buscando o atendimento das metas de seus indicadores individuais.

Desta forma, os indicadores da Política foram desdobrados novamente, em indicadores que sejam de responsabilidade de cada função, ou seja, indicadores que medem o desempenho das atividades, conforme representado na Tabela 7:

TABELA 7 - DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES FUNCIONAIS

Objetivo Permanente da Política	Indicadores desdobrados da Política	Indicadores Funcionais desdobrados dos Indicadores de Processos	Responsável
Melhorar continuamente o seu sistema de gestão na prestação de serviço de transporte rodoviário	Índice de cumprimento do plano de manutenção preventiva	Índice de cumprimento do plano de manutenção	Supervisor Manutenção
		Índice de cumprimento do plano de manutenção por tipo de equipamento	Inspetor Manutenção
		Índice de manutenção corretiva	Supervisor Manutenção
		Índice de ações originadas pela aplicação do check-list	Aux. Inspetor Manutenção
		Índice de re-trabalhos mecânicos	Mecânico
	Índice de inadequação de equipamentos	Índice de manutenção corretiva por tipo de equipamento	Inspetor Manutenção
		Índice de manutenção corretiva por motorista	Motorista
		Índice de reprovação de equipamentos na inspeção do cliente	Supervisor Manutenção
Manter o equilíbrio econômico-financeiro	Índice de cumprimento do Plano de Vendas	Índice de cumprimento do plano de vendas por segmento	Supervisor Comercial
		Índice de negócios fechados	Supervisor Comercial
		Índice de lucro líquido	Coord. Administrativa
		Índice de superavit global	Gerente Comercial
		Índice de superavit por segmento	Chefe Comercial
		Índice de superavit por rota	Chefe Comercial
	Índice de investimento em bens móveis sobre o faturamento	Índice de Comprometimento investimento por faturamento	Chefe de Manutenção
		Índice de Investimento por Faturamento	Chefe de Manutenção
		Índice de retorno do capital investido	Coord. Administrativa
		Índice de retorno do capital investido por segmento.	Chefe Comercial
		Índice de qualificação dos fornecedores	Comprador
		Índice de devolução de material NC	Auxiliar de Compras
		Índice de pagamentos em atraso	Auxiliar de Contas a Pagar
		Índice de recebimentos em atraso	Auxiliar Administrativo
	Índice de desempenho de pneus	Custo de pneu por km	Chefe de Manutenção
		Índice de desempenho de pneus integros	Inspetor de pneus
		Índice de desempenho de pneus sucitados	Inspetor de pneus
		Índice de pneus acidentados por motorista	Motorista

Continua

Conclusão

Objetivo Permanente da Política	Indicadores desdobrados da Política	Indicadores Funcionais desdobrados dos Indicadores de Processos	Responsável
Buscar e monitorar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação de clientes	Índice de Satisfação de Clientes	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de Satisfação de Clientes por segmento	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de vendas em clientes atuais	Gerente Comercial
		Índice de vendas em clientes atuais por segmento.	Supervisor Comercial
		Índice de vendas em clientes atuais por produto.	Supervisor Comercial
		Índice de cumprimento do plano de visitas de pós vendas	Supervisor de Pós Vendas
		Índice de melhorias implementadas nos clientes	Supervisor de Pós Vendas
	Índice de insatisfação de clientes	Índice de Reclamação de Clientes	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de Reclamação de Clientes - por segmento	Supervisor Comercial
		Índice de Soluções à clientes implementadas	Gerente Comercial
		Índice de Soluções à clientes implementadas por segmento	Supervisor Comercial
		Índice de faturas enviada no prazo	Auxiliar de Faturamento
		Índice de cancelamento de faturas	Auxiliar de Faturamento
		Índice de acidentes com danos ao produto do cliente	Técnico em Segurança
Garantir a segurança na operação de transporte rodoviário e o atendimento às legislações, normas e outros requisitos aplicáveis	Índice de acidentes grave	Índice de incidentes relatados	Técnico em Segurança
		Índice de acidentes leves	Técnico em Segurança
		Índice de concessões de horário - geral	Técnico em Segurança
		Índice de concessões de horário por segmento	Programador Logístico
		Índice de tráfego fora de horário	Motorista
		Índice de descumprimento do limite de velocidade.	Motorista
Manter o ambiente de trabalho seguro e saudável	Índice de acidente de trabalho com afastamento	Índice de severidade dos acidentes de trabalho	Técnico em Segurança
		Índice de acidente de trabalho por segmento/setor	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de participação dos encontros de segurança no prazo.	Motorista
	Índice de satisfação de colaboradores	Índice de passivo trabalhista	Coord. Administrativa
		Índice de Turn over	Coord. Administrativa
		Índice de Turn over por setor	Coord. Administrativa
		Índice de relatórios analisados em 24 horas	Assistente Administrativo
Prevenir a poluição e assegurar a redução dos impactos ambientais.	Índice de vazamento/derramamento de produtos	Índice de Riscos socioambientais	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de legislação aplicável	Coord. Sistema de Gestão
		Índice de acidentes com vazamentos/derramamentos	Programador Logístico
	Índice de consumo de combustível	Média de consumo de combustíveis por tipo de veículo	Motorista
		Média de consumo de combustíveis por motorista	Motorista
Treinar e conscientizar os colaboradores para os aspectos de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho	Índice de cumprimento do Plano de Treinamento	No de horas / homem / treinamento / ano	Coord. Administrativa
		Índice de cumprimento do plano de treinamento	Supervisor de RH
		Índice de eficácia do treinamento	Supervisor de RH
	Índice de cumprimento dos requisitos de competência	Índice de Competência	Coord. Administrativa
		Índice de NC reincidentes	Assistente Administrativo
		Índice de ocorrências disciplinares por setor	Coordenador de área
		Índice de ocorrências disciplinares por colaborador	Todos

Neste desdobramento, todas as funções do organograma foram contempladas e cada funcionário deve acompanhar os seus próprios indicadores.

Para comunicar os indicadores funcionais de forma eficaz, explicando como os indicadores individuais fazem parte do objetivo corporativo e desta forma atendem à Política da empresa, foram realizadas análises das funções existentes na organização quanto aos seus sistemas representacionais.

A divulgação proposta consistiu em dividir as funções por classe de grau de instrução e conciliar as estratégias de comunicação com a análise dos sistemas representacionais dos grupos, além de considerar suas atividades.

Reforçou-se que cada pessoa apresenta um sistema representacional predominante, que deve ser trabalhado individualmente para o atendimento das metas, pelo seu gestor imediato.

O estudo realizado trabalhou na classificação dos interesses da maioria do grupo, de acordo com a avaliação das atividades que desenvolvem.

Análise dos sistemas representacionais das principais funções:

Com base no organograma e nos requisitos de competência das funções da empresa, foram classificados cinco grupos de funcionários, por grau de instrução, conforme mostrado na Tabela 8:

TABELA 8 – CLASSIFICAÇÃO DE GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução	No. de funções	No. de funcionários
1o. Grau incompleto	1	204
1o. Grau	2	3
2o. Grau	8	15
Curso Técnico	2	11
3o. Grau	10	15
Soma	23	249

Foram observadas quais as funções que faziam parte das classes de grau de instrução e avaliadas as suas descrições de atividades, utilizando, além disso, a percepção do avaliador e os conhecimentos básicos de PNL para classificação das funções quanto aos seus sistemas representacionais (VAC) predominantes, buscando mensurar através de percentual de percepção, representado na Tabela 9:

TABELA 9 – AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS REPRESENTACIONAIS

Principais funções	Graus de instrução	Sistemas linhas gerais		
		V	A	C
Motoristas carreteiros	1o. Grau incompleto	50%	10%	40%
Mecânicos e auxiliares de manutenção	1o. Grau	20%	10%	70%
Auxiliares de serviços administrativos	2o. Grau	50%	30%	20%
Assistentes, Programadores e Técnicos	Curso Técnico	40%	50%	10%
Supervisores, Coordenadores, Gestores e Gerentes	3o. Grau	40%	40%	20%
	Soma	40%	28%	32%

As observações que justificam a análise de classificação embora tenham levado em consideração dados subjetivos, são justificados através de critérios técnicos, de acordo com a atividade realizada e os estudos em PNL.

Motoristas carreteiros - A rotina de passar horas dirigindo um caminhão com trepidação e calor, torna a pessoa que executa esta função menos cinestésica, por mais que, pela sua natureza, este seria o seu sistema predominante. O ruído constante, os rádios de comunicação e o barulho comum do trânsito e do próprio equipamento, revelam para esta função a necessidade de não ter como destaque o sistema auditivo. Revela-se então, o motorista carreteiro, uma pessoa com o sistema representacional predominantemente visual, embora desenvolva filtros visuais devido a grande variedade de cenários disponíveis. Sua atenção é concentrada no que vê.

Mecânicos e auxiliares de manutenção - O fato de executarem principalmente atividades manuais e que requerem esforço físico fazem com que nestas funções o sistema representacional predominante seja o cinestésico, confirmado pelos baixos estímulos auditivo e visual que apresentam em suas características.

Auxiliares de atividades administrativas - Além das funções desempenhadas, outras requererem relativa concentração. Os auxiliares analisados são 100% jovens entre 19 e 24 anos, o que pode ter elevado a avaliação de que seu sistema representacional predominante seja o visual. As atividades de verificação, preenchimento de planilhas e relatórios, reforçam a hipótese, posto que desempenhem bem as funções rotineiras, com elevado volume de papéis e controles, conseguem manter a área de trabalho organizada.

Assistentes, programadores e técnicos - A formação técnica e as atividades de análise e controle de detalhes tornam as funções de assistentes, programadores e técnicos equilibrados entre os sistemas visual e auditivo.

Supervisores, coordenadores e gerentes - As funções de liderança apresentam maior equilíbrio dos seus sistemas representacionais, uma vez que os utilizam constantemente no seu dia a dia, realizando trabalhos com alto grau de concentração e gerenciando pessoas.

A análise das principais funções resume-se conforme mostrado na Tabela 10:

TABELA 10 – ANÁLISE DAS PRINCIPAIS FUNÇÕES

Principais funções	Sistema Representacional Predominante
Motoristas carreteiros	V-C-A
Mecânicos e auxiliares de manutenção	C-V-A
Auxiliares de atividades administrativas	V-A-C
Assistentes, programadores e Técnicos	A-V-C
Supervisores, Coordenadores, Gestores e Gerentes	V-A-C

Reconhecendo que o sistema representacional predominante da organização é o visual (40%), os investimentos em recursos para este sistema deve ser priorizados, não esquecendo a importância de se utilizar os três recursos, visuais, auditivos e cinestésicos em todos os treinamentos e para todos os grupos de pessoas.

Para os grupos de funções da empresa foram planejados treinamentos direcionados, com os objetivos de:

- a) comunicar as diretrizes organizacionais através da Política Integrada;
- b) proporcionar o conhecimento de seus objetivos e metas, através dos indicadores funcionais;
- c) desenvolver a habilidade de pesquisar o manual de procedimentos para a realização das atividades conforme os padrões estabelecidos;
- d) incentivar a atitude pró-ativa, para a tomada de decisões baseadas na política da empresa.

Os recursos disponíveis na empresa Komp, para implementação da comunicação são:

Físicos:

- Sala de treinamento com 30 lugares (carteira universitária);
- Sala de reuniões com 12 lugares;
- Computador *lap top* com programas instalados;
- *Data show*;
- *Flip chart*;
- Caixas de som;
- Calculadoras;
- Material didático (cadernos, folhas, cartolinas, canetas esferográficas e coloridas, cola, tesoura, entre outros de acordo com a necessidade);
- Poderão ser elaborados materiais gráficos, como cartilhas, *banners*, placas, jornais internos;
- Serão disponibilizados, conforme solicitação, café, água, balas e biscoitos sem recheio, doces e salgados.

Tempo previsto:

Foi disponibilizado o tempo máximo para a conclusão dos treinamentos de 45 dias, divididos conforme o programa, de modo que os treinamentos não fossem superiores a 3 horas para não prejudicar os trabalhos da empresa.

Avaliações:

As avaliações de eficácia dos treinamentos aplicados com a nova técnica foram baseadas:

- a) no resultado do teste de conhecimento aplicado ao final dos treinamentos;
- b) no resultado da próxima auditoria interna, através do relato de não conformidades por falta de conhecimento da Política e por falhas na gestão dos objetivos e metas;
- c) nos resultados dos indicadores divulgados nas reuniões trimestrais aos gestores.

Para as avaliações descritas, os seguintes critérios são aceitos para a consideração de que os treinamentos foram eficazes:

Avaliação Individual – Critérios para aprovação do modelo:

- a) teste escrito com acerto acima de 60%;
- b) nenhuma não-conformidade recebida;
- c) atendimento da meta do indicador funcional ou três meses consecutivos tendendo ao atendimento.

Ações

Houve a necessidade de aplicação de treinamento de reciclagem e novo teste para os funcionários abaixo da média nos testes escritos.

Para as metas não atingidas, os gestores analisaram e tomaram medidas de acordo com seu critério, buscando adequação.

Avaliação dos grupos – Critérios para aprovação do modelo:

- a) média do teste escrito acima de 50%
- b) até uma não conformidade na auditoria interna;
- c) tendência ou atendimento de 50% dos indicadores funcionais.

Ações

Para as avaliações não satisfatórias o gestor gerou um relatório de ação corretiva para a investigação da causa raiz e tomada de ações apropriadas.

Instrutores:

Os instrutores foram os primeiros a serem treinados nos critérios e sua avaliação individual no teste escrito necessitava ter acerto de 90%.

Não foram escolhidas funções para os instrutores, sendo selecionadas quatro pessoas de funções variadas, baseando-se no conhecimento e conscientização que já apresentavam, além de já terem participado dos cursos de Técnicas de Apresentação e já terem recebido orientação quanto a PNL e a importância de sua utilização para este treinamento.

Os programas de treinamentos foram elaborados conforme a Tabela 11.

TABELA 11 - PROGRAMA DE TREINAMENTO

TREINAMENTO: POLÍTICA DA QUALIDADE				
Local: Sala de treinamento	Participantes: 15	Data: 27/11/07	Horário: 8:30 às 10:00	Sistema Representacional Preferido: V A C
Função	Conteúdo	Estratégias	Recursos	
Auxiliares de atividades administrativas	Apresentação da política integrada, documentos aplicáveis aos auxiliares e indicadores funcionais. Manual de Procedimentos e cálculo dos indicadores.	Apresentar e discutir sobre os documentos, calcular os indicadores e entender as fórmulas. Realizar pesquisas no Manual por meio de figuras. Projetar vídeo do João Sabido – PDCA. Dividir o grupo em duas turmas para a simulação de uma entrevista da Diretoria para com os auxiliares. Troca de papéis.	Cópias de documentos, computador, data-show, caixa de som, pastas de manual de procedimento, folhas e canetas, folhas, calculadora.	
Local: Sala de treinamento	Participantes: 10	Data: 27/11/07	Horário: 14:30 às 16:30	Sistema Representacional Preferido: A V C
Função	Conteúdo	Estratégias	Recursos	
Assistentes, Programadores e Técnicos	Apresentação da política integrada, procedimentos, indicadores da política e funcionais, além dos critérios para análise crítica. Cálculo de indicadores e análise de dados.	Dividir a equipe para que discutam e apresentem o seu entendimento da política integrada. Discussão e ajustes. Elaboração de um plano de indicadores com apuração dos resultados de 3 meses, análise crítica e planos de ações.	Cópias de documentos, computador, data-show, caixa de som, pastas de manual de procedimento, folhas e canetas, folhas, calculadora.	
Local: Oficina	Participantes: 3	Data: 28/11/07	Horário: 8:30 às 9:30	Sistema Representacional Preferido: C V A
Função	Conteúdo	Estratégias	Recursos	
Mecânicos e Auxiliares de Manutenção	Apresentação dos controles operacionais e forma de coletar os dados para controlar seus indicadores Pesquisa na pasta de instruções.	Explicar o objetivo do trabalho e a importância de se controlar os trabalhos. Pedir para que mostrem suas rotinas e quando apropriado ao assunto explicar que determinado controle é o seu indicador e que desta forma atende a Política. Fixar na oficina placas com desenhos e pequenas frases sobre o tema.	Cópias de documentos, pastas de manual de instruções, folhas de controles operacionais, prancheta, canetas, cartazes.	

Local: Sala de reunião		Participantes: 10	Data: 28/11/07	Horário: 16:30 às 17:30	Sistema Representacional Preferido: V A C
Função	Conteúdo	Estratégias		Recursos	
Supervisores, Coordenadores, Chefes e Gerentes	Política Integrada, diretrizes estratégicas, formas de divulgação externa da política e disseminação para a equipe. Formulação de indicadores funcionais e técnicas para monitoramento de indicadores. Indicadores da política e sistemática de análise crítica pela direção.	Envio do material por e-mail para pré-leitura e anotação de dúvidas. Reunião para discussão da metodologia e divisão dos trabalhos. Material com recursos para que os gestores orientem suas equipes. <i>Feed-back</i> do modelo apresentado e discussão sobre formas de atendimento dos objetivos e metas.		Cópias de documentos, computador, data-show.	
Local: Diversos		Participantes: 204	Prazo: 30/11/07	Tempo: 40 minutos	Sistema Representacional Preferido: V C A
Função	Conteúdo	Estratégias		Recursos	
Motorista Carreteiro	Regras de segurança; Procedimentos de trabalhos; e a Postura exigida para o atendimento aos clientes; Comunicação dos controles e indicadores monitorados e programa de premiação de motoristas.	Apresentação das regras e procedimentos de trabalhos e de segurança e a postura exigida para o atendimento aos clientes. Entrega da cartilha com história em quadrinho: Manual do Motorista. Apresentação dos indicadores que serão monitorados pelos programadores, e servirão para avaliação de seus trabalhos e para o programa de premiação de motoristas. Indicadores são em formato de jogo de tabuleiro, onde os caminhões miniatura devem avançar os km's na estrada conforme a avaliação do motoristas quanto ao cumprimento dos procedimentos.		Cartilha de Manual do Motorista, plano de indicadores funcionais de motoristas em formato de jogo de tabuleiro	

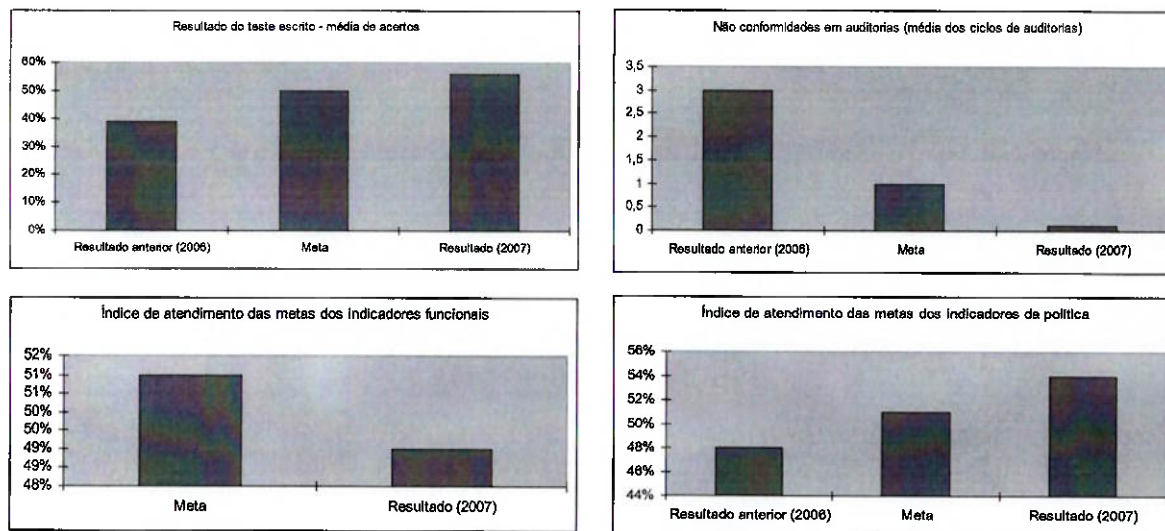
Para a comunicação aos motoristas carreteiros, foi levado em conta o fato de que eles não estão constantemente presentes na empresa, havendo casos inclusive de motoristas que passam até dois meses sem se apresentar na empresa, pois realizam viagens de transferência e seus documentos, Lista de Verificação e demais controles são realizados nos locais de carga e descarga.

Para a função de motorista, não foi estabelecido um calendário fixo e sim estipulado um prazo e destacados os responsáveis pela comunicação e treinamento.

As avaliações também foram aplicadas aos motoristas e tinham o mesmo critério, no entanto as perguntas foram dirigidas aos assuntos pertinentes à sua rotina.

A aplicação da técnica apresentada neste trabalho na empresa Komp apresentou um resultado considerado satisfatório em comparação com a técnica antiga de divulgação da Política Integrada em quadro de gestão à vista e treinamentos com todas as funções em conjunto. Conforme demonstram os gráficos, os resultados foram percebidos nos testes realizados após os treinamentos, nas auditorias internas e nos indicadores da empresa:

GRÁFICO 1 – RESULTADOS KOMP: TESTE ESCRITO



A técnica de desdobramento da Política em indicadores funcionais e a comunicação destes indicadores, como sendo este o verdadeiro atendimento da Política da Integrada, utilizando ainda a PNL para a comunicação, respeitando as características das funções, mostrou-se eficaz, podendo ter melhorias e variações, mas já trazendo benefícios para a empresa que autorizou a sua aplicação.

6 CONCLUSÕES

A metodologia apresentada permite que a Política da Qualidade seja comunicada de formas diferentes, respeitando os objetivos. Uma Política da Qualidade eficaz traz resultados e competitividade mensuráveis por meio do desdobramento das diretrizes em objetivos e indicadores funcionais.

A Política da Qualidade, como diretriz para a tomada de decisão e norteador para todos que trabalham na organização, é possível através da sua comunicação com o foco nas pessoas.

Há a dificuldade em mensurar os lucros que as organizações podem alcançar, pois estes ganhos são motivacionais.

As organizações que fizeram parte deste estudo têm diferenças na forma de construção e entendimento da Política da Qualidade; ainda que todas atendam aos padrões mínimos normativos e sejam certificadas na norma ABNT NBR ISO 9001:2000, apresentaram boa adaptação ao modelo.

A empresa BMT possui, de fato, uma Política da Qualidade nos padrões normativos, enquanto a empresa Escambo traduziu suas diretrizes através dos requisitos estatutários de missão, visão e valores; a empresa Komp possui uma Política Integrada com diretrizes adicionais para as áreas de meio ambiente e segurança ocupacional.

Os resultados obtidos nas três organizações foram satisfatórios para efeito do estudo e os resultados obtidos na empresa Komp tendem a ser maiores pelo fato da maior abrangência possível, devido a existência de quatro sistemas de gestão implementados.

As técnicas de Programação Neurolingüística aplicadas nas organizações podem ser amplamente exploradas e o estudo apresentado se restringiu à aplicação destas técnicas na estruturação de treinamentos da Política da Qualidade.

Observou-se um ganho positivo na satisfação geral nos treinamentos onde a Política da Qualidade foi comunicada apoiando-se nas técnicas da Programação Neurolingüística.

Conclui-se que a organização que se prepara adequadamente para praticar a Qualidade e mantém uma comunicação clara com todos os níveis e partes interessadas, constrói uma estratégia firme e uma cultura com foco em resultados.

As organizações que serviram de base para análise da metodologia apresentada são prestadoras de serviço. A pesquisa pode ser complementada estendendo-se a mesma abordagem a empresas de produtos.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.. **Organizações do Conhecimento: Estrutura, Pessoas e Tecnologia.** São Paulo. Ed. Saraiva, 2002.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação.** Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** sistemas gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 9004:** sistemas gestão da qualidade – diretrizes para melhorias no desempenho. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 14000:** sistemas da gestão ambiental – fundamentos e vocábulos. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 14001:** sistemas da gestão ambiental - requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **NBR ISO 14004:** sistemas da gestão ambiental - diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 19011:** diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

JURAN, J. M.. **A Qualidade desde o Projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** Tradução Nivaldo Montigelli Jr.. THOMSON Pioneira. São Paulo. 2004.

O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. **Introdução à Programação Neurolingüística: Como entender e influenciar as pessoas.** Tradução Heloisa Martins-Costa. São Paulo: Summus, 1995.