

**CLAUDIO AZER MALUF
MAURÍCIO TROMBINI
WILLYS DE SOUZA JÚNIOR**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
ESTRATÉGIA PARA A MELHORIA DE
PRODUTOS E PROCESSOS**

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

SÃO PAULO

2004

**CLAUDIO AZER MALUF
MAURÍCIO TROMBINI
WILLYS DE SOUZA JÚNIOR**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
ESTRATÉGIA PARA A MELHORIA DE
PRODUTOS E PROCESSOS**

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

Área de Concentração: Engenharia da Qualidade

Orientador:
Prof. Adherbal Caminada Netto

SÃO PAULO

2004

**CLAUDIO AZER MALUF
MAURÍCIO TROMBINI
WILLYS DE SOUZA JÚNIOR**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
ESTRATÉGIA PARA A MELHORIA DE
PRODUTOS E PROCESSOS**

Prof.º Adherbal Caminada Netto

Prof.ª Regina Maria Azevedo

Agradecimentos

Aos professores e orientadores Prof.º Adherbal Caminada Netto e Regina Maria Azevedo pelas diretrizes seguras e permanente incentivo.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

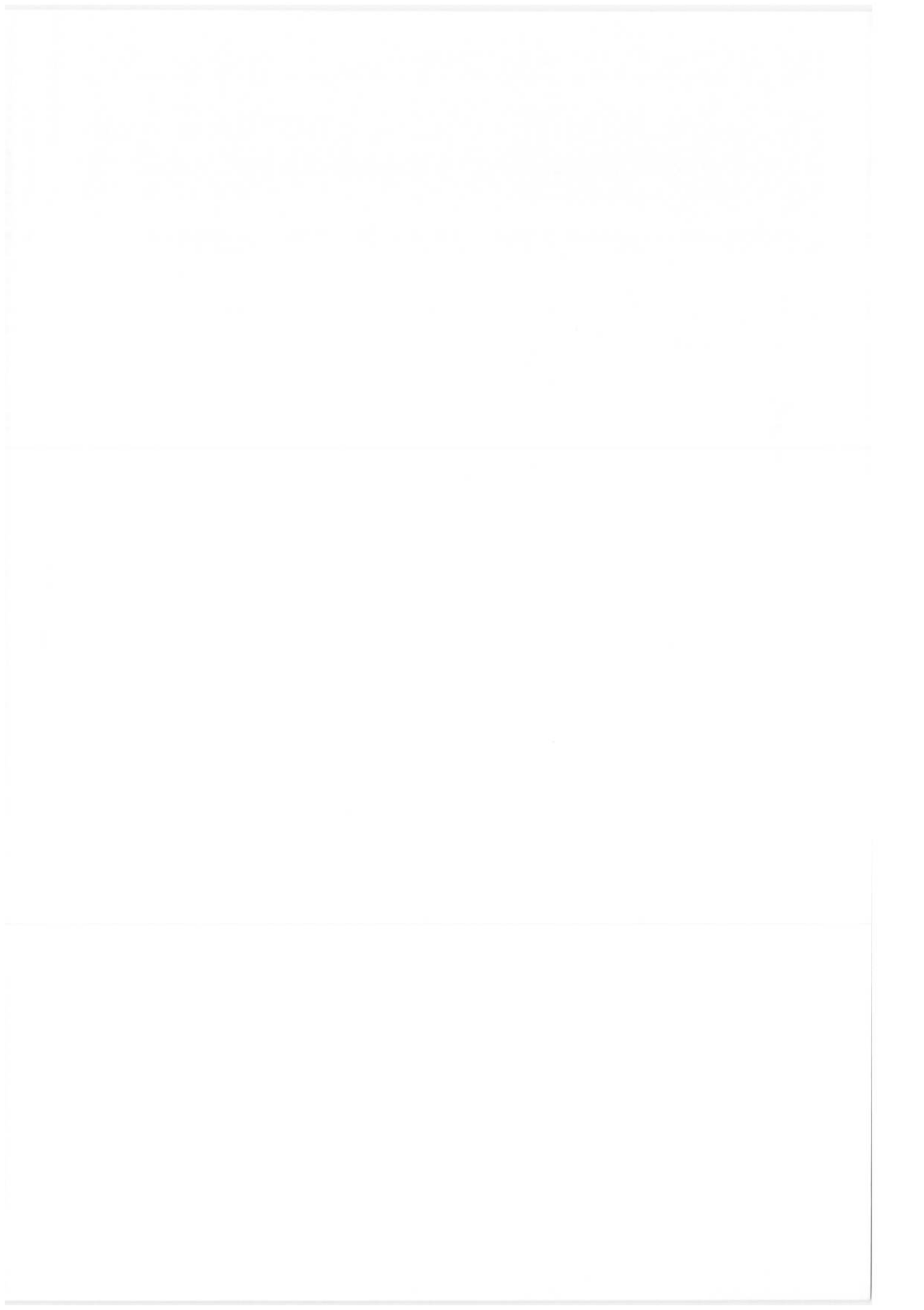
O presente trabalho visa mostrar a importância da comunicação interna nas organizações, tanto no que diz respeito aos processos e ao ambiente de trabalho, como também ao produto final ou serviço oferecido. São apresentadas as funções da comunicação interna e quais são os meios utilizados atualmente nas três organizações abordadas. São descritos três estudos de caso de diferentes organizações e ramos de atividade. Cada estudo de caso apresenta uma dificuldade ou problema a ser resolvido e os três estudos de caso utilizam a comunicação interna como estratégia para resolução de seus problemas e melhorias de seus processos e produtos. Através da otimização da comunicação interna, observa-se que a integração e interação intradepartamental ou interdepartamental converge para o sucesso organizacional.

Através de um questionário de satisfação interna, são levantados quais os aspectos comuns entre as organizações, os pontos positivos, os negativos e, finalmente, para os aspectos negativos e críticos, é elaborado um plano de ação e apresentada a resposta esperada para este plano.

ABSTRACT

This work was written to show how important is the internal communication in a company. It is true not only when we talk about processes or the work environment, but also talking about the final product or service offered. There are presented the functions of internal communication and the kind of tools frequently used by the three companies. There are described three cases from different companies and different fields of activities. Each one presents a problem to be solved and all of them use internal communication as a strategy to solve this problem and to improve their products and processes. By internal communication improvement, it is noticed that all sectors and departments can better interact by each other.

By an internal satisfaction research, there are discussed which are the good and the bad aspects in these organizations, the common aspects among them, which are the critical ones and then, for the common and critical points, it is created an action plan to improve internal communication and finally presented what is expected as a result of this plan.



SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURA	IX
1	INTRODUÇÃO.....	01
1.1	A Importância da Comunicação Interna na “Era do Cliente”.....	01
1.2	A Comunicação em Nossas Vidas.....	04
1.3	Os Componentes da Comunicação.....	05
1.3.1	O conceito de Signo, Significado e significante.....	06
1.4	Os Meios de Comunicação.....	07
1.5	Alguns Problemas de Comunicação.....	08
1.5.1	Problemas em Sistemas de Comunicação Administrativa nas Organizações.....	09
1.5.2	As Pessoas nas Organizações.....	10
2	ESTUDO DE CASO Nº. 1.....	12
2.1	Problemas na Comunicação Interdepartamental.....	12
2.2	Descrição da Situação Atual da Empresa Quanto à Comunicação.....	13
2.3	Os Principais Problemas Internos Causados Pela Falta de Comunicação.....	15
2.4	Diretrizes do Estudo de Caso.....	16
2.4.1	Objetivo.....	17
2.4.2	Definições.....	18
2.4.3	Planos.....	20
2.4.4	Políticas.....	22
2.4.5	Regras e Procedimentos.....	23
2.4.6	Ação.....	24
2.5	Resultados e Conclusões.....	24
3	ESTUDO DE CASO Nº 2.....	27
3.1	Descrição da Organização: Empresa B.....	27

3.2	Situação Atual da Comunicação Interna.....	27
3.3	Consequências Internas e Externas.....	29
3.4	Plano de Ação –Melhoria do Sistema de Comunicação Interna..	31
3.5	Resultados Esperados e Conclusões.....	32
4	ESTUDO DE CASO Nº 3.....	34
4.1	Descrição da Organização.....	34
4.2	O Sistema de Comunicação na Empresa.....	36
4.2.1	Sistema Integrado.....	36
4.2.2	Intranet.....	36
4.2.3	Correio Eletrônico.....	37
4.2.4	Internet.....	37
4.2.5	Jornal Interno.....	37
4.2.6	Revista do Grupo.....	38
4.2.7	Folhetos Informativos.....	38
4.2.8	Reuniões Informativas.....	39
4.2.9	Outras Reuniões de Trabalho.....	39
4.2.10	“Rádio Peão”.....	39
4.3	Problema de Comunicação Interna Solucionado – Caso PMOC.	40
4.4	Outros Problemas de Comunicação.....	46
4.4.1	Falta de Sintonia entre Setores.....	46
4.4.2	Circulação de Boatos.....	47
4.4.2	Perda do Conhecimento.....	48
5	PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA DAS TRÊS ORGANIZAÇÕES.....	49
6	RESULTADOS DA PESQUISA.....	51
7	PLANO DE AÇÃO.....	54
7.1	Criação de Grupo de “Auditores da Comunicação Interna”.....	54
7.2	Incentivo ao Hábito de Ouvir.....	55

7.3	Melhoria ou Adequação das Ferramentas da Comunicação.....	57
7.4	Preocupação com Tipo de Público em Treinamentos/Palestras.	58
7.5	Criação de Manual para Novos Colaboradores.....	58
7.6	Criação de Procedimento - Para Manutenção do Conhecimento.	59
7.7	Conhecer o Modo de Funcionamento dos seus Colaboradores..	60
8	RESULTADOS ESPERADOS.....	63
9	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	64
	REFERÊNCIAS.....	65
	ANEXOS.....	67

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Interligação de Processos.....	03
FIGURA 2 - O processo de Comunicação.....	06
FIGURA 3 - Signo, Significado e Significante.....	07
FIGURA 4 - O Indivíduo na Organização.....	11
FIGURA 5 - Diagrama Direcional do Estudo de Caso.....	17
FIGURA 6 – Fluxograma de Processos da empresa A.....	20
FIGURA 7 – Fluxograma Macro de Processos – Algodão.....	35
FIGURA 8 – Esforços Desordenados na Organização	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 A Importância da Comunicação Interna na “Era do Cliente”

Foi-se o tempo em que tudo o que se produzia ou se oferecia era vendido facilmente, sem questionamentos por parte dos clientes e consumidores. Nessa época, que oferecia-se muito pouco em termos de qualidade e, principalmente, variedade. As pessoas acabavam por se contentar com o disponível, justamente pela falta de concorrência. A seguinte frase de Henry Ford, pioneiro na fabricação de automóveis quando do lançamento do Modelo “T” ilustra bem esta idéia:

“As pessoas podem comprar o Modelo T de qualquer cor – contanto que seja preto.” (Almeida, 1995, p.61)

Vivemos uma realidade de forte concorrência em praticamente todos os setores, seja no que diz respeito a produtos, ou mesmo a serviços. A sobrevivência no mercado atual depende muito da qualidade do que é oferecido e da atenção às exigências e desejos dos clientes. O cliente procura não só bom preço, boa qualidade ou grande variedade. Ele quer tudo isso ao mesmo tempo, ou seja, quer a melhor relação custo/benefício. E vai mais além: quer ser surpreendido ao ver suas expectativas superadas. Isso se torna ainda mais complicado quando agregamos o fato de que, atualmente, a concorrência não é mais apenas regional, e sim mundial. Com a abertura de mercado e mais recentemente a globalização, tornou-se muito mais simples a realização de negócios, compras ou transações internacionais. O cliente tem “um mundo de opções”.

Outro aspecto a ser ressaltado diz respeito ao conceito de qualidade no ponto de vista do cliente. A qualidade é percebida pelo cliente quando aquilo que lhe é oferecido satisfaz ou supera as suas expectativas. É, portanto, subjetiva. Os exemplos a seguir demonstram este fato.

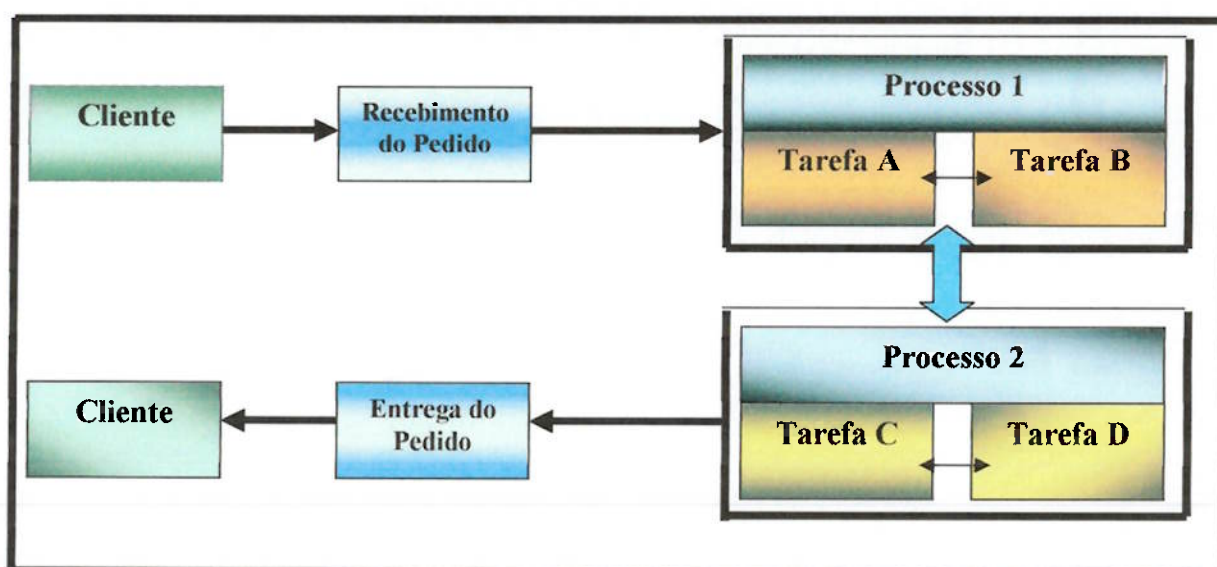
- Zurique, Suíça – O viajante, ao chegar por trem, encontra à sua disposição uma série de serviços normalmente muito procurados por este no momento em que chega a uma cidade desconhecida. Trata-se de um local posicionado estrategicamente, onde se pode trocar o dinheiro pela moeda local de maneira muito **prática** – ao estilo das máquinas de refrigerante. Pode-se ainda, através de um painel, localizar e reservar hotéis, pousadas e albergues, sabendo-se de imediato os preços e visualizando-se inclusive a distância dos mesmos e também o percurso a ser feito. Em caso de distâncias maiores, o painel informa ainda qual o metrô ou ônibus a ser utilizado. Além disso, neste mesmo local encontram-se disponíveis mapas da cidade e seus arredores. Tudo gratuito.
- Vancouver, Canadá - Nesta cidade existe um bar onde o atrativo principal é o modo como os funcionários e garçons tratam seus clientes. Este é o ponto forte do bar, mas não pelo bom tratamento, e sim justamente pelo contrário. Lá, clientes são ofendidos, maltratados e humilhados de todas as maneiras que se possa imaginar. O bar está sempre cheio e os clientes costumam indicar o local para amigos e conhecidos.

Pergunta-se então: qual dos exemplos demonstra qualidade? A resposta não é óbvia, pois sem dúvidas nenhuma, ambas demonstram qualidade, justamente por atender às expectativas de seus clientes. No caso da estação ferroviária, presume-se que todo viajante gosta de contar com facilidades no momento em que chega a um local, muitas vezes cansado. Já no caso do bar canadense, os clientes que o procuram, o fazem intencionalmente, ou seja, para estes, de alguma forma o tratamento “não-convencional” oferecido pelos funcionários é atraente e, portanto, atende à expectativa.

Como manter e, se possível, conquistar novos clientes? Esta é uma questão de grande importância e o presente trabalho tem por objetivo mostrar que, de fato, a questão da comunicação interna nas organizações é um aspecto estratégico para se atingir tal objetivo.

A preocupação com os processos e as diversas etapas pelas quais o produto passa até chegar às mãos do consumidor é um ponto bastante importante a ser considerado. Em geral, as organizações estão focadas para os processos, porém, deixam de lado um aspecto muito importante que é a ligação entre estes processos, ou seja, a interação entre eles. Acredita-se que de nada vale ter-se um conjunto de processos e sub-processos excelentes, muito bem executados e coordenados, se o elo entre estes não for suficientemente forte e eficiente. A figura abaixo esclarece esta questão:

FIGURA 1 – Interligação de processos.



Esta ligação necessária deve ser eficaz e se faz através da comunicação. A comunicação é, portanto, extremamente importante para a obtenção de bons resultados nas organizações.

1.2 – A Comunicação em Nossas Vidas

A palavra comunicação origina-se do latim *communis*, que significa comum e refere-se ao processo total da vida do homem em relação à sociedade.

“Comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia. Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos.” (Bordenave, 1987, p.36)

A Comunicação está em tudo e é um processo tão ligado ao homem social e a sua cultura, que se torna difícil separar *comunicação de cultura e vida em sociedade*.

“...os antropólogos têm sempre afirmado e provado que a linguagem e a cultura se implicam mutuamente, que a linguagem deve ser concebida como uma parte integrante da vida social, que a lingüística está estreitamente ligada à Antropologia Cultural.” (Jakobson, 1997, p.17).

A comunicação está tão associada à vida do homem que por diversas ocasiões nem se faz notar. Está em ações corriqueiras, como na leitura rotineira de um jornal, na conversa com o vizinho, no ato de desejar um bom dia a uma pessoa, etc.

Mesmo quando ouvimos um programa de rádio, ainda assim trata-se de comunicação, afinal, trata-se de uma mensagem transmitida e para a qual existe uma reação, embora o locutor de rádio não receba este retorno de imediato. É impossível não comunicar, pois a comunicação não está apenas no que é falado ou escrito, mas também em gestos, movimentos, atitudes, olhares e até mesmo no silêncio. Em certas ocasiões, o silêncio representa muito mais do que palavras, portanto este também comunica.

Até mesmo quando temos um pensamento que não expressamos, existe comunicação: é a comunicação interna.

“Quanto ao discurso não-exteriorizado, não-pronunciado, a chamada linguagem interior, trata-se apenas de um substituto elíptico e alusivo do

discurso explícito e exteriorizado. O diálogo, aliás, subentende mesmo o diálogo interior...” (Jakobson, 1997, p.22)

Os meios de comunicação influenciam nossas vidas das mais diversas formas:

“Estudos feitos durante greves de jornais demonstraram a intensidade dos sentimentos de privação e frustração que se desenvolvem quando a leitores habituados lhes falta a leitura diária”. Pesquisas junto a telespectadores indicaram que a televisão em geral, e as telenovelas em particular, exercem uma série de influências sobre eles, algumas “positivas” e outras “negativas” (Bordenave, 1987, p.19).

O papel do jornal, do rádio e da televisão é transmitir a informação, porém não só isto. Eles podem atuar também como contatos sociais e mesmo como verdadeiros companheiros.

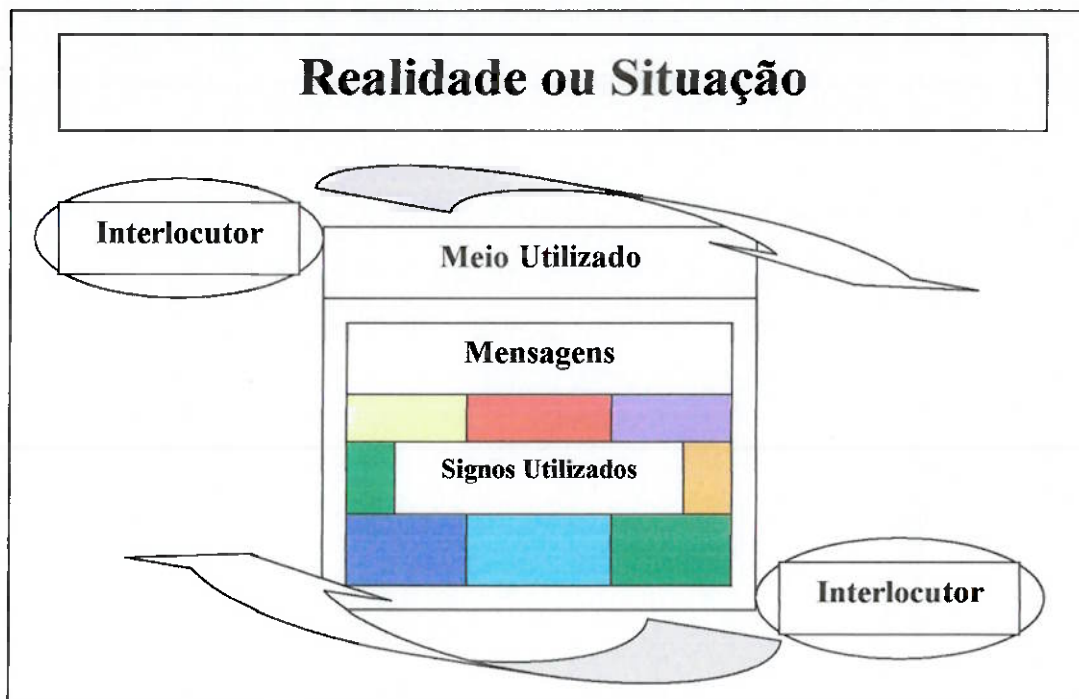
1.3 – Os Componentes da Comunicação

Conforme Bordenave (1987), o processo de comunicação é composto pelos seguintes elementos:

- A realidade ou situação onde ela se realiza e sobre a qual tem um efeito transformador;
- Os interlocutores que dela participam;
- Os conteúdos ou mensagens que elas compartilham;
- Os signos que elas utilizam para representá-los;
- Os meios que empregam para transmiti-los.

O diagrama abaixo ilustra o processo de comunicação:

FIGURA 2 – O processo de Comunicação

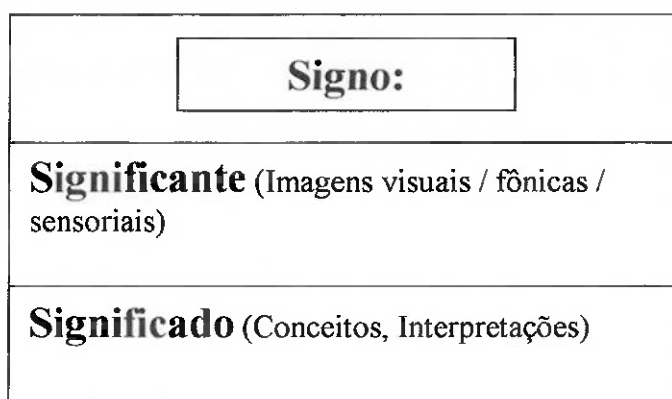


Vale ressaltar que o número de interlocutores varia de acordo com a situação e que, para que haja uma comunicação eficiente, os signos utilizados devem ser comuns aos interlocutores.

1.3.1 - O conceito de signo, significado e significante.

Os interlocutores devem estar na mesma sintonia, o que facilitará o entendimento conforme segue:

"...Propomo-nos a conservar o termo signo para designar o total, e a substituir conceito e imagem acústica respectivamente por significado e significante; estes dois termos têm a vantagem de assinalar a oposição que os separa, quer entre si, quer do total de que fazem parte..." (Saussure 2002, p.81).

FIGURA 3 – Signo, significado e significante

Fonte: Azevedo, p.7.

1.4 – Os Meios de Comunicação

Conforme Bordenave, em paralelo à evolução da linguagem, os meios de comunicação também evoluíram bastante. Desde as escrituras e desenhos em pedras, feitos com sangue de animais, passando pela invenção do papel a indústria gráfica e sua evolução através da química da mecânica e da eletrônica, chegando às impressoras dos dias atuais que utilizam tecnologias diversas, possibilitando a impressão de textos e imagens de forma muito rápida e com qualidade excelente. A invenção da fotografia possibilitou o desenvolvimento da comunicação visual assim como o cinema e a televisão. A tecnologia das máquinas fotográficas em si também evoluiu muito: Das câmeras preto & branco, hoje obsoletas, até as modernas máquinas digitais que dispensam filme e revelação.

O alcance da comunicação também se ampliou: do telégrafo ao telefone, e deste ao rádio, televisão, satélite e "Internet".

Tecnologia, eletrônica, informática: sem dúvida que tudo isso auxiliou a evolução dos meios de comunicação, porém, se as distâncias encurtaram, problemas surgiram na mesma proporção. No que diz respeito ao meio organizacional, esta evolução trouxe inúmeros benefícios na interligação dos processos e de tarefas também. Muita tecnologia, porém,

necessita muito conhecimento e atualização, desta forma, aqueles que não se mantêm “antenados” com essa questão, ou fazem mau uso de toda essa tecnologia, ou simplesmente ficam alheios ao processo, colocando-se em posição de desvantagem em relação à concorrência.

1.5 – Alguns Problemas de Comunicação

- O **ruído** é uma interferência no fluxo de comunicação que acaba por diminuir sua eficácia em transmitir a mensagem. O ruído não é necessariamente sonoro. Alguém que entra na sala durante uma reunião, desviando a atenção dos participantes está provocando um ruído, pois com este desvio de atenção, a eficácia da mensagem que está sendo transmitida fica comprometida.
- A **quebra de padrão** é outro problema que se pode encontrar no fluxo de comunicação. É similar ao ruído, porém com conseqüências mais sérias, pois impossibilita que a mensagem que está sendo comunicada continue, sem que haja uma recapitulação ou uma pausa. Como, por exemplo, no meio de uma reunião, alguém derruba um copo d'água sobre os papéis, e isto causa um certo alvoroço, interrompendo um assunto e desencadeando outro. Desta forma, torna-se impossível simplesmente prosseguir a reunião como se nada tivesse acontecido. Isso é quebra de padrão.
- A *linguagem não familiar*, para um ou mais interlocutores é outro problema que impossibilita a compreensão integral da mensagem comunicada.
- Desconhecimento do código ou de signos utilizados, ou ainda disparidades de significado e/ou compreensão no que diz respeito a signos utilizados. Muitas vezes, uma mesma palavra,

assume significados diferentes de acordo com o contexto ao qual se insere, e também de acordo com a região.

- **Linguagem e Classe Social:** Como dito por *Juan Bordenave*, Pessoas de classes sociais mais elevadas tendem a analisar os fatos de diferentes perspectivas, ao passo que os pertencentes as classes sociais menos favorecidas, tendem a analisá-los sob uma única perspectiva.

Quanto à organização do discurso, as classes sociais superiores tendem a elaborar narrações complexas e contínuas, ao passo que os pertencentes às classes inferiores, normalmente utilizam frases descontínuas e curtas. Pessoas de níveis sociais mais altos possuem maior facilidade para a abstração do que aquelas pertencentes às classes inferiores.

Desta forma, a comunicação entre classes sociais diferentes pode ficar comprometida; portanto, para que este problema não ocorra, um dos interlocutores deveria utilizar uma forma de expressão mais familiar ao outro. No caso, aquele pertencente à classe mais elevada logicamente terá mais facilidade em se adaptar à linguagem mais simples utilizada e compreendida pelo outro.

1.5.1 Problemas em Sistemas de Comunicação Administrativa nas Organizações

Conforme Torquato (2002) p.46-48, os problemas mais comuns são:

- Indefinição de responsabilidades;
- Falta de conhecimento pleno do negócio;
- Excesso de informação;
- Defasagem tecnológica da comunicação;
- Má administração do tempo;

- Inadequação de meios de comunicação;
- Inadequação de linguagens;
- Morfologia inadequada;
- Falta de especialista em comunicação.

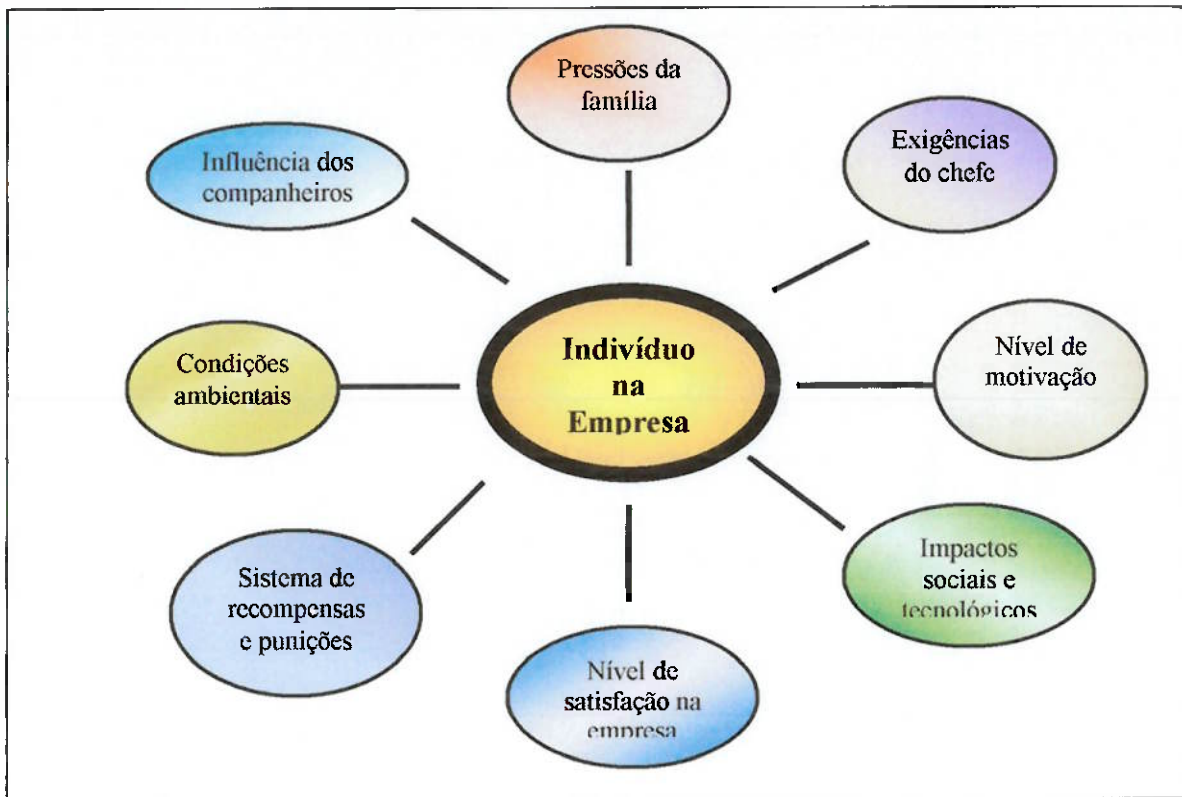
1.5.2 As Pessoas nas Organizações

Segundo Chiavenato (1994, p. 64), o homem é um animal racional e social, pois, para viver, ele necessita da sociedade à qual pertence. Definindo-os como pessoas, eles são dotados de características individuais de personalidade, maneiras de agir, valores, objetivos, motivações e idéias particulares. Como recursos, são dotados de capacidade, habilidade e cultura para o desenvolvimento de tarefas em uma organização.

Atualmente, na maioria das organizações, as pessoas são vistas e administradas como recursos. O ideal seria conseguir administrá-las também como pessoas, pois as influências que os recursos provocam sobre as pessoas são as causadoras das suas ações e reações.

O homem é um ser transacional, pois age e reage a partir dos insumos que recebe do ambiente em que vive ou trabalha, provocando as mudanças que ocorrem nesse ambiente. O homem é um ser conquistador, pois é capaz de se esforçar para alcançar seus objetivos.

Segundo Chiavenato (1994, p. 65), nas organizações, o comportamento do homem está relacionado com dois fatores: O interno (sua personalidade, motivação, atitudes, percepções, etc.) e o externo proveniente do ambiente da organização onde trabalha e de onde vive (fatores políticos, sistemas de administração da organização, condições de trabalho, conforto, higiene, pressões familiares e de seu superior na empresa, influências dos companheiros, etc.).

FIGURA 4 – O Indivíduo na Organização

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 65

Quando se compreende o papel do indivíduo dentro da organização, torna-se mais fácil perceber quão importante é a comunicação neste meio. Se a organização é, em primeira instância, feita de pessoas, fica explícito que a interação entre estas também é de extrema importância para o sucesso do grupo. Atualmente, sabe-se que as organizações baseiam suas atividades em tarefas de grupo. Dentro de um grupo, certamente, cada um tem a sua função, porém, sem que haja uma ligação entre estes elementos, não se chega a um consenso e tampouco ao objetivo.

2 ESTUDO DE CASO Nº. 1

2.1 Problemas na Comunicação Interdepartamental

Organização: Fundada nos anos 80, a empresa **A** ocupa posição de destaque no ramo de distribuição de produtos siderúrgicos para a indústria automobilística e de implementos agrícolas nacionais. Atualmente é uma das maiores empresa distribuidoras de aço e metais não ferrosos do Brasil. Possui um quadro de colaboradores de aproximadamente 200 pessoas. A empresa não é certificada por nenhuma norma de qualidade. Existem idéias para a implantação da ISO 9001: 2000 para o ano de 2004, porém nada ainda é concreto.

Principal Produto: aço para construção mecânica em forma de barras e chapas.

Ramo de Atividade: distribuição e transformação de aços de alto, médio e baixo teor de carbono, ligados e sulfurados através do processo de retificação, trefilação, descascamento, polimento e corte, além de fornecer peças que agregam serviços de tratamento térmico. Essa transformação parte do estado conhecido como bruto, ou seja, laminado, forjado ou fundido. Os processadores deste material (aço), são as usinas siderúrgicas que fornecem o material em barras de 6000 mm de comprimento em diversas dimensões de diâmetro (de ¼" até 30"), principalmente em perfil redondo. Porém existem outros tipos de perfis utilizados: o quadrado, sextavado e o chamado rabo de andorinha. A empresa **A** transforma esses materiais para atender os padrões e pedidos de seus clientes.

Principais Clientes: indústria petrolífera, montadora de veículos, indústria de máquinas e equipamentos pesados, indústria de implementos agrícolas e indústria de serviços metalúrgicos ou usinagens.

2.2 Descrição da Situação Atual da Empresa Quanto à Comunicação

A estrutura organizacional da empresa **A** reflete uma postura rígida, centralizadora e hierárquica, assemelhando-se a uma pirâmide. No topo, há uma centralização das decisões, no corpo, os diversos níveis hierárquicos de comando e na base, a execução das tarefas pelas pessoas e máquinas. A autoridade, ou seja, o poder de comandar é baseado na posição hierárquica. O pensamento (tomada de decisão) é totalmente separado da execução. Os colaboradores que compõem a base da pirâmide da empresa devem trabalhar e não pensar, simplesmente devem executar. As instruções e decisões sobre as tarefas de trabalho são emitidas pelos superiores. O chefe manda, o subordinado obedece.

O maior problema dentro da organização é cultural, e afeta diretamente a alta direção, isto é, o topo da pirâmide. Gerado talvez pela ignorância, nem sempre por culpa dos próprios diretores, mas sim devido ao sistema tradicional de ensino de formação de níveis superiores em áreas como Economia, Administração ou Engenharia em nosso país.

Nota-se que a questão de comunicação na organização é tratada como despesa e não como investimento. A informação não é tratada como insumo. Ocorre que não é dado o devido valor às variáveis do clima organizacional (motivação de pessoal, convergência de propósitos, integração) que, conceitualmente, são a identidade da empresa e que conseqüentemente teriam que ter um expressivo poder dentro da mesma.

A comunicação interna na organização flui de acordo com o seu sistema administrativo. De maneira autocrática, a comunicação vertical ocorre no sentido descendente, transmitindo exclusivamente ordens e raramente orientações ou explicações.

As informações ficam presas nos cargos de chefia, causando a ausência de resposta (*feedback*), fator de fundamental importância em qualquer sistema de comunicação. Por isso, é muito comum a existência de

vários grupos e subgrupos dentro de um mesmo setor, cada qual com um propósito diferente. Essa divergência de propósitos cria a competitividade entre as áreas ou departamentos da organização, impedindo o bom desempenho dos trabalhos e o crescimento da empresa como um todo.

Há uma ênfase nas punições e medidas disciplinares, criando um clima de desconfiança e medo. Os colaboradores devem obedecer às regras e executar suas tarefas de acordo com os procedimentos internos sem erros. As recompensas são raras e, quando ocorrem, são predominantemente salariais ou materiais, destituídas de qualquer componente simbólico ou emocional.

A infra-estrutura, ou seja, os recursos disponíveis, não são adequados para manter o sistema de gestão da qualidade da empresa e satisfação de seus clientes. São poucos os funcionários que possuem micro computador e apenas cinco deles têm acesso à Internet. Os meios mais utilizados para a comunicação são os boletins internos; eles que constituem a maneira mais expressiva da comunicação interna na empresa.

Em resumo, definimos que não existe um equilíbrio organizacional. O ambiente de trabalho é desmotivante e desintegrado, causando desinteresse, insatisfação, apatia, letargia e frustração por parte dos colaboradores. Em alguns casos ocorreram tumultos e discussões entre os colaboradores da produção influenciados pelo clima organizacional.

Não existe a troca ou intercâmbio entre contribuições e incentivo, respectivamente pessoas e organização. Por isso, a reciprocidade entre as duas partes é inexistente, dificultando a integração humana dentro da organização e então desencadeando uma série de outros problemas de ordem fundamental que impedem o bom funcionamento da organização. A satisfação dos colaboradores, dos clientes e dos diretores não está convergindo para o sucesso da organização.

Como consequência geral, o objetivo da empresa não é atingido, ou seja, os clientes internos e externos não têm suas expectativas alcançadas e tendem a comprar material somente quando não encontram na

concorrência. O quadro de colaboradores está constantemente à procura de novos empregos e fazem uma má imagem da empresa.

Como pode se observar, a situação da empresa é realmente séria e necessita de urgente mudança em seu comportamento cultural para haver uma mudança de comportamento dos públicos. É preciso criar um clima favorável à mudança, tornando a organização sensível às transformações necessárias à realidade atual dos mercados de atuação.

2.3 Os Principais Problemas Internos Causados Pela Falta de Comunicação

- Falta integração entre os departamentos da empresa **A** e a prestadora de serviços de tratamento térmico (empresa **Y**), causando:
 - Não cumprimento do prazo de entrega de material tratado termicamente. O não acompanhamento de materiais destinados a processo de tratamento térmico (processo terceirizado). Aproximadamente 70% dos materiais comercializados pelo departamento de vendas da empresa **A** destinam-se a tratamento térmico para atendimento das necessidades de seus clientes. Os prazos para realização desse processo freqüentemente extrapolam o estipulado. Atualmente é o problema mais sério enfrentado pela organização.
- A desmotivação dos colaboradores do departamento de produção, causando:
 - Erro nos processos de corte de material: corte fora da tolerância exigida.
 - Erro no processo de retífica de material: tolerância de dimensional fora dos padrões.

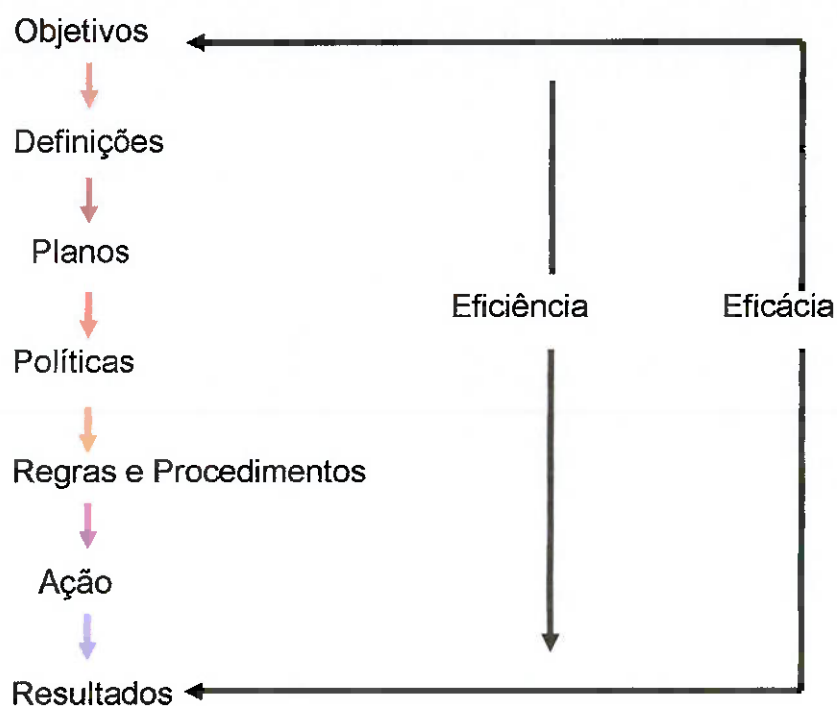
- Troca de material por erro de identificação. Por exemplo, os materiais 4140 são pintados de cor verde na face das barras, já os 4340 são pintados de azul. Já ocorreram diversas trocas de cores no ato da pintura.

Estes tipos de erros citados causam um alto índice de material rejeitado e devolvido pelos clientes. A insatisfação interna gerando insatisfação externa.

- A Falta de um Sistema de Comunicação Eficaz Dentro da Organização
 - As comunicações vertical e horizontal apresentam sérios problemas, causando desrespeito, desconfiança e inimizade entre os colaboradores da empresa **A**. Desta maneira, ocorre o aparecimento de rumores sobre quaisquer assuntos que talvez não procedam à realidade dos fatos. Conseqüentemente a ausência desta comunicação eficaz resulta na inexistência da retroalimentação. O papel da retroalimentação seria fazer com que a informação retornasse à sua fonte para saber quais seriam as necessidades de mudanças e adaptações em relação ao ambiente. Para Chiavenato (1994), a retroalimentação proporciona sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele.

2.4 Diretrizes do Estudo de Caso

Faremos uso do diagrama como diretriz do estudo de caso.

FIGURA 5 – Diagrama direcional do estudo de caso

Fonte: (Chiavenato, 1994, pg 50)

2.4.1 Objetivo

Através de uma concessão da alta direção da organização A, definimos um objetivo: utilizar a comunicação como ferramenta para a melhoria do desempenho do prazo de tratamento térmico de materiais, que, devido a conhecimento prévio, sabemos ser o processo mais crítico existente na empresa. Particularmente, consideramos a otimização da comunicação é um eficiente meio para o alcance de metas, podendo, através deles, obtermos resultados eficazes, unindo qualidade e produtividade.

Acreditamos que, quando se pretende melhorar ou modernizar algum processo, deve-se iniciar pelas pessoas responsáveis por tal processo. A modernização e a melhoria de processos parte da iniciativa e criatividade das pessoas, portanto, passa obrigatoriamente pelos seus

pensamentos e idéias antes de chegar ao papel, no projeto, e conseqüentemente nas máquinas, equipamentos, instrumentos processos ou produtos. São as pessoas que, através de suas habilidades, conhecimentos, experiências, inteligência e competência, desenvolvem novas metodologias tecnologias, sistemas, idéias e aptidões.

2.4.2 Definições

- **Definição de Tratamento Térmico de Materiais (Aço):** Definimos, de modo geral, que o tratamento térmico de materiais consiste em aquecer e resfriar uma peça de metal para que esta atinja propriedades mecânicas desejadas como dureza, elasticidade, ductilidade e resistência à tração. O material adquire essas propriedades sem que se modifique o seu estado físico inicial. As etapas do tratamento de uma peça são:
 - Coloca-se a peça em um forno com temperatura adequada ao tipo de material;
 - Deixa-se a peça no forno durante o tempo estabelecido;
 - Desliga-se o forno e retira-se a peça;
 - Mergulha-se esta peça em tanques de água ou óleo para realização de choque térmico a fim de atingir as propriedades estabelecidas;
 - Deixa-se a peça resfriar em temperatura ambiente ou ar forçado.
 - Este processo é terceirizado pela empresa **A**, devido à sua complexidade técnica.

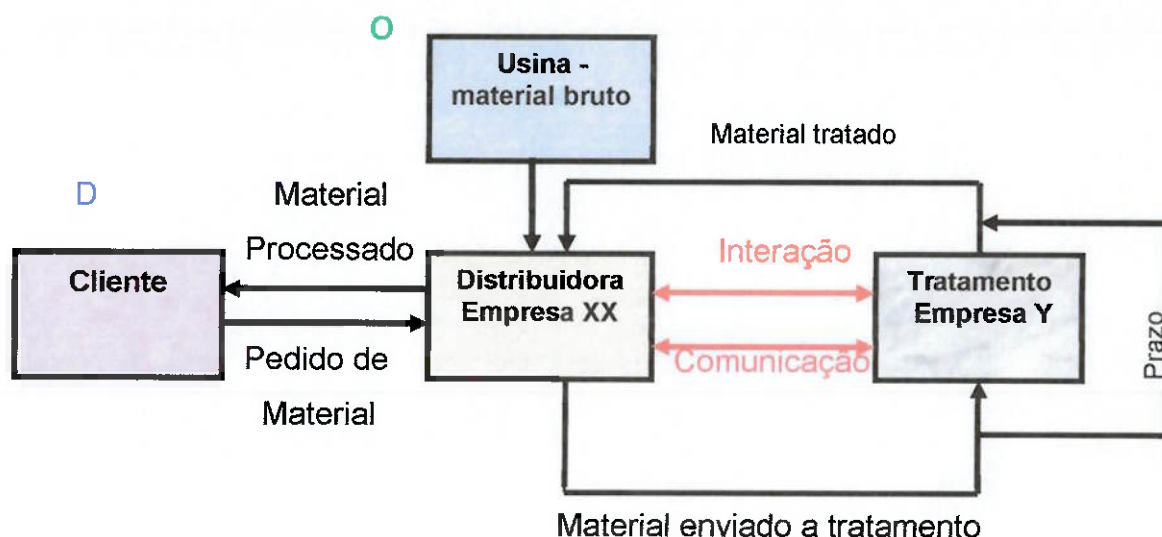
Geralmente, os clientes da empresa **A** que necessitam de materiais tratados, são fabricantes de eixos, cilindros, pinhões, coroas, virabrequins, engrenagens e outros tipos de peças para uso em indústrias automobilísticas e implementos agrícolas.

- **Unidade de Tratamento Térmico de Materiais:** A empresa **Y**, prestadora do serviço de tratamento térmico de materiais está localizada em outra cidade. O material (aço) é enviado a tratamento em diversas dimensões de diâmetro e comprimento para, como dito anteriormente, atingir propriedades que não são provenientes de seu estado bruto. A empresa **A**, distribuidora de aços, compra o material da usina fabricante e os envia para a unidade de tratamento a fim de transformar suas propriedades mecânicas sem alterar seu estado físico para então atender as normas e especificações de seus clientes. Para tais materiais passarem pelas etapas de tratamento acima descritas, é necessário tempo, isto é, um prazo de entrega. Este prazo de entrega foi estipulado para ser atendido em sete dias perante um acordo entre os departamentos comerciais das duas empresas (**A** e **Y**). Conseqüentemente, o prazo de entrega estipulado entre a empresa **A** e seus clientes é de 10 dias.

Atualmente este prazo de entrega ultrapassa os sete dias estipulados entre as empresas **A** e **Y** e conseqüentemente os clientes da empresa reclamam de atraso e tomam decisões drásticas em certas ocasiões, como, por exemplo, o corte das compras e repasse de multas.

O diagrama (figura 6) representa o fluxograma do processo dos materiais, desde sua origem **O** até o destino **D**. Em vermelho estão representadas as estratégias que serão utilizadas para melhoria do atendimento ao prazo deste processo.

FIGURA 6 - Fluxograma de processos da empresa A



- **Definição de Serviço:** Como dito anteriormente, o processo de tratamento térmico dos materiais da empresa A é terceirizado pela empresa Y e, portanto o define-se que a empresa Y é uma prestadora de serviço da empresa A. De acordo com a norma (NBR ISO 9001: 2000), a definição de **serviço**:

“ (...) como sendo o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre fornecedor e o cliente. É um produto intangível que pode constituir o todo ou a principal parte, ou então uma característica incorporada no que é oferecido, dizendo respeito a atividades tais como planejamento, vendas, entrega, avaliação, treinamento, operação ou assistência técnica, relativas a um produto tangível”.

2.4.3 Planos

Baseado na idéia de Glen et al., (1954) e Simon, (1955), sobre a hipótese de participação que diz que toda mudança no comportamento de um grupo é produzida mais rápida e efetivamente quando as pessoas interessadas na mudança desejada participam da decisão sobre qual deve

ser sua natureza e sobre como poderia ser mais bem realizada - através de um consenso entre diretoria, gerência, encarregados e técnicos, determinamos a constituinte mais séria que causa um enorme índice de reclamação por parte dos clientes, ou seja, o prazo de tratamento térmico de materiais.

Entre os vários problemas vividos na empresa **A**, o mais grave é o prazo de atendimento do serviço terceirizado de tratamento térmico. Por isso, é fundamental e urgente a criação de um sistema de comunicação entre nossa organização e nosso terceirizado. É preciso:

- 1) Estabelecer uma cultura e clima adequado para um bom relacionamento;
- 2) Formar uma equipe e estabelecer propósitos para traduzir a real necessidade comum entre as duas partes;
- 3) Criar um sistema de informação para identificar a fonte de dados. Após isso, coletá-los e processá-los para então medi-los e analisarmos os resultados;
- 4) Por fim, estabelecer uma meta para reduzir o ciclo do processo com o objetivo de diminuir o prazo de tratamento térmico de materiais. Para Glen et al., (1954) e (Simon, (1955), a oportunidade de interação entre empregados na situação de trabalho tende a elevar o moral e a incrementar a produtividade ou solução de problemas.

O indicador do desempenho estipulado para a geração de dados é o prazo de atendimento, pois preenche vários requisitos. É um indicador representativo e abrangente, confiável e coerente, tem baixo custo e é comparável. O prazo é um representante quantificável de uma característica do processo do tratamento térmico de materiais. Através dele, busca-se a

satisfação das duas partes, utilizando sua mensuração para a tomada de decisões com base em fatos e dados estatísticos.

2.4.4 Políticas

- **Política do sistema de informação:** a organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a informações sobre o produto, tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas e realimentação do cliente, assim como suas reclamações. (Item 7.2.3 - Comunicação com o cliente da NBR ISO 9001:2000). Criar e manter meios e veículos de informação adequados às decisões sobre o processo de tratamento térmico de materiais.
- **Política do Comprometimento:** disponibilizar recursos, humanos ou materiais, para as informações funcionarem como meio de contínuo aperfeiçoamento de processos entre as duas unidades.
- **Políticas do Desenvolvimento Organizacional:** manter registros, controles e revisões de normas atualizadas.

Existe uma seqüência para a implementação de uma mudança. Esta seqüência, conforme Chad (2002) e Robert Wilson, da Rio Tinto, descreve que após o desenvolvimento de políticas, vem a fase de implementação. Em seguida, se necessário, o treinamento do colaborador e depois os sistemas de informação internos. A divulgação de informações externas e a verificação do progresso são o último passo para converter as palavras em ação.

2.4.5 – Regras e Procedimentos

Para obtermos dados reais de prazo e determinarmos objetivos de melhoria no processo, criamos alguns procedimentos:

1. Internamente (empresa **A**): Todo material que sai da empresa **A** com destino à empresa **Y**, gera uma nota fiscal de remessa de saída. O nosso departamento de faturamento de notas envia ao colaborador 1 responsável da empresa **A** uma cópia desta nota e este lança, em uma planilha A, o número desta nota fiscal e a sua data de emissão, juntamente com outros dados que também julgamos importantes para facilitar a rastreabilidade e identificação dos materiais.
2. Na unidade de Tratamento (empresa **Y**): O colaborador 1 da empresa **A** realiza o follow-up dos materiais através de duas visitas semanais à empresa **Y**, além de buscar maiores informações sobre as dificuldades e barreiras encontradas pelo pessoal do departamento de tratamento térmico quanto ao atendimento do prazo estipulado. Além disso, o colaborador 1 da empresa **A** colhe dados sobre posições atuais de materiais, lança-os em uma planilha chamada planilha A e os informa e distribui para as partes interessadas. Essa planilha contém todas as informações necessárias ao entendimento mútuo da situação atual dos materiais em processo de tratamento térmico. As informações nela contidas facilitam o rastreamento e identificação dos materiais tanto quando estes estiverem na empresa **A** como na empresa **Y**. Automaticamente o processo de controle sobre prazo real de tempo para tratamento de materiais fica facilmente realizável. Outro detalhe importante é a busca de integração com o departamento de tratamento da empresa **Y**.
3. No ato do retorno do material à empresa **A**: Todo material tratado que sai da empresa **Y** para a empresa **A** também gera uma nota fiscal, porém, desta vez, a nota fiscal é de prestação de serviços. Assim que

este material chega a nossa organização (empresa **A**), a nota fiscal é entregue ao nosso departamento de controle de qualidade (colaborador 1 responsável pelo controle). É lançada na planilha A, a data de retorno do material para obter o prazo real utilizado para processar o ciclo de tratamento térmico, desde o começo até o final do processo. A partir destes dados de prazos reais, estabelece-se comprometimento entre as duas partes a fim de diminuí-los consideravelmente.

2.4.6 Ação

Para se obter informações e dados concretos, comprometeu-se e iniciou-se em Julho de 2003 um processo de follow-up dos materiais em processo de tratamento térmico, mesmo porque a empresa **Y** que trata termicamente os materiais da empresa **A** está localizada, como já mencionado, em outra cidade.

2.5 Resultados e Conclusões

Nota-se que ocorreu uma valiosa melhora desde o início da criação do método de follow-up, da planilha A de controle e da interação interdepartamental entre as empresas **A** e **Y** até a data presente. Devemos salientar que o uso da comunicação e o comprometimento das duas unidades trouxeram resultados muito positivos. Porém, é importante manter o controle do desempenho e gerar novas idéias para a melhoria do processo ser sempre continuada. Através dos resultados obtidos, observou-se uma melhora gradativa; a eficiência (maneira como as coisas são executadas) aumentou e a eficácia, (resultados que a eficiência traz) por sua vez, também aumentou.

O parâmetro de comparação, ou seja, o prazo de atendimento estipulado entre as empresas **A** e **Y**, como dito anteriormente é de sete dias. Notou-se que através da planilha A, este prazo não era cumprido. No início da criação do método de follow-up tínhamos uma média de prazo de aproximadamente 14 dias. Após a aplicação dos métodos descritos no estudo de caso, esta média passou a ser de, aproximadamente, oito dias. Porém, para tal realização ser concretizada, foi necessário, em primeiro lugar, observar que havia uma necessidade de mudança.

Após isso, os indivíduos que deparassem com a nova realidade teriam que lidar com a tarefa de aprender novas atitudes, de lidar com difíceis situações, resoluções de problemas e interação com novas pessoas. Segundo Glen et al.(1954, pg 44) " existem duas citações sobre atitude: atitudes em relação a objetos e atitudes em relação a atitudes" , ou seja, concentrar a atenção somente na mudança do prazo poderá deixar inalterado o aspecto da situação atual da empresa **A**.

No entanto, a mudança comportamental dos dois públicos em relação ao processo de tratamento térmico de materiais trouxe a diminuição dos prazos reais e a idéia de que a atitude mudada é fundamentalmente necessária para alimentar novas mudanças em outros departamentos.

Conforme Silva, 2004¹, enfocando a liderança com inteligência emocional nas empresas, *"é preciso ser emocionalmente inteligente para acabar com a resistência a mudanças, ser flexível e adaptar-se às novas necessidades"* Salienta que é necessário reverter os antigos padrões de trabalho e as atitudes associadas e migrar para novas aprendizagens. Realizar mudanças necessárias e sustentar as modificações.

No Anexo A, nota-se como foram medidos os prazos de tratamento térmico de materiais através das regras e procedimentos citados no item 3.4.5. No início do processo de follow-up (Julho de 2003) percebe-se como era o prazo de entrega dos materiais tratados (aproximadamente 14 dias). Após alguns meses de realização do follow-up, há uma melhora (a partir de

¹ Jose Aparecida da Silva professor de Engenharia da Qualidade MBA/USP 2004. (anotação de aula)

Janeiro de 2004). Além disso, é mostrada a planilha A, que controla todos os materiais que estão em processo atual de tratamento térmico, sendo possível saber qual é a previsão de entrega do material em questão e, conseqüentemente, manter os clientes da empresa **A** informados quanto à sua posição atual de seus materiais.

3 ESTUDO DE CASO N° 2

3.1 Descrição da Organização: Empresa B

Entidade de classe fundada em 1975, com o objetivo de atuar em favor do fortalecimento da indústria nacional, mobilizando o setor, realizando ações junto às instâncias políticas e econômicas, estimulando o comércio e a cooperação internacionais ou contribuindo para aprimorar seu desempenho em termos de tecnologia, capacitação de recursos humanos e modernização gerencial. Localizada no bairro do Jabaquara, em São Paulo, possui escritórios regionais nos estados de: Santa Catarina, Rio de Janeiro, Brasília, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e nas cidades de Piracicaba e Ribeirão Preto, ambas no interior de São Paulo. Mantém em seu quadro de colaboradores algo em torno de 150 pessoas, sendo a maioria delas com curso superior.

Por se tratar de uma entidade de classe, tem como principal produto a prestação de serviço para empresas do setor de bens de capital mecânico. Conta com um universo de empresas cadastradas da ordem de 4100, sendo que, deste total, 900 são associadas. Existe uma diferenciação entre as empresas cadastradas e associadas com relação aos preços aplicados para cada tipo de serviço prestado; para as empresas associadas, a maioria dos serviços é não possuem custo ou então possuem um preço reduzido.

3.2 Situação Atual da Comunicação Interna

Com relação à Comunicação Interna, pode-se dizer que a entidade possui muitos recursos para facilitar este item. Todavia, não é o que acontece na prática, devido à falta de procedimentos e normas para a utilização destes instrumentos, tornando, muitas vezes, tarefas relativamente simples verdadeiros problemas. Além disso, há uma falta de integração entre os aplicativos usados pelos colaboradores da entidade, que vem sendo

corrigida ao longo do tempo, mas que já trouxeram muitos problemas e até situações constrangedoras.

Atualmente, os instrumentos utilizados para se promover a comunicação interna seriam suficientes se bem utilizados, em função do porte da entidade. Contamos com uma intranet com serviço de correio eletrônico e serviço de envelopes vai-e-vem (office-boy) para documentos que não estão em formato eletrônico, quadro de avisos e um jornal que tem como alvo principal as empresas que são cadastradas na entidade; porém, este jornal, que é editado mensalmente, também é distribuído entre os funcionários. Portanto essa falha de comunicação não ocorre por falta de instrumentos, mas sim por um problema de cultura organizacional, como, por exemplo, investimento em treinamentos, cursos, seminários, etc.

Tudo isso poderia ser facilmente implantado devido ao número reduzido de funcionários. Vale ainda ressaltar que todos os funcionários possuem seu próprio micro em sua estação de trabalho e todas as máquinas possuem serviço correio eletrônico, o que proporciona uma facilidade na utilização do recurso eletrônico para disseminação da informação.

Um outro fato muito interessante por parte dos funcionários é o desconhecimento dos serviços prestados em cada departamento da entidade, o que causa um grande número de reclamações, por parte das empresas que solicitam algum tipo de serviço, devido ao fato de acontecer à famosa e desagradável “transferência de ramal”, ou seja, nosso cliente fica sendo transferido de ramal em ramal até cair em alguém que possa ajudá-lo. Este parece ser o maior problema enfrentado pela entidade atualmente.

O tronco-chave da entidade está direcionado para o setor administrativo, não tendo, portanto, uma telefonista fixa; as pessoas que atendem a telefone, muitas vezes estão realizando outras tarefas, e ainda têm que se preocupar em transferir ligações para os ramais adequados. Contudo, nem todas as pessoas do setor administrativo têm o conhecimento da entidade como um todo, fazendo com que as ligações sejam transferidas para ramais equivocados. Esse desconhecimento por parte dos funcionários do setor administrativo também ocorre em toda a entidade, poucas pessoas

sabem quais são os serviços prestados e quem são os responsáveis por cada processo.

Outro fator que contribui negativamente é o elevado número de níveis hierárquicos dentro da entidade, o que torna o processo demorado e muito burocratizado, já que, muitas vezes, para se liberar um documento necessitamos da assinatura de diversas pessoas.

Uma grande mudança em relação à comunicação interna ocorreu há cerca de dois anos, quando foi realizado um dos poucos treinamentos feitos na entidade sobre motivação. Após este treinamento, foi implementada a realização de reuniões informativas, que devem ocorrer semanalmente e são de responsabilidade de cada gerente de departamento, para passar informações de interesse geral aos funcionários. Com isso, todos são informados sobre os rumos da entidade e sobre notícias importantes para o setor de bens de capital. Todavia, isto não foi suficiente para resolver outros problemas que ainda persistem na entidade.

3.3 Conseqüências Internas e Externas

Após realizar um levantamento conseguimos identificar alguns pontos que merecem atenção quando o assunto é comunicação interna e suas conseqüências.

Em primeiro lugar, a ausência de comunicação faz com que muitos processos sejam entregues para o nosso cliente interno de uma maneira insatisfatória para que ele possa dar continuidade ao mesmo, necessitando assim de um retrabalho desnecessário para o andamento do processo até o seu término. Isso ocorre porque muitas vezes não perguntamos (nem nosso cliente interno nos informa) como ele gostaria de receber o serviço para poder dar continuidade ao seu processo, reduzindo assim atrasos e prejuízos. Esse tipo de erro pode também afetar o nosso cliente externo pela falta de solicitação de maiores informações sobre o que exatamente ele necessita, levando, assim, a uma conseqüência externa grave.

Um outro problema encontrado foi à inexistência de centralização das solicitações de serviços por parte dos clientes externos. Isso porque a mesma solicitação pode dar entrada por diversas maneiras (telefone, e-mail, fax, etc.), o que muitas vezes acarreta respostas diferentes para uma mesma solicitação; isso pode ocorrer caso a interpretação dada pelos diferentes setores, seja diferente para o mesmo processo, causando descrédito da entidade e prejudicando sua imagem junto ao seu cliente.

A ausência de *feedback* entre os funcionários de diferentes setores, também é um causador de problemas na entidade. Muitas vezes, quando se solicita algum tipo de informação ou mesmo uma prestação de serviço para algum setor de suporte, como é o caso da informática, não se consegue uma resposta apropriada ou não se obtém resposta alguma. Isso acarreta certa insatisfação entre os setores, chegando à situação extrema de enviarmos uma solicitação por correio eletrônico com cópia para os respectivos gerentes dos setores envolvidos para que alguma providência seja tomada. Tal atitude demonstra a falta de integração entre departamentos, que deveriam atuar em busca de um objetivo comum.

Realizou-se um pequeno teste com alguns funcionários. O teste consistia em simplesmente perguntar para as pessoas se elas conheciam quais eram os objetivos, metas e a missão da entidade. Como já era de se esperar, apenas uma quantidade insignificante dos questionados souberam responder. Vale ainda ressaltar, que as poucas pessoas que souberam responder, ocupam cargos elevados dentro da hierarquia da entidade. Com isso, podemos avaliar que grande parte dos funcionários não tem idéia do por que e para onde rumam a entidade, demonstrando, assim, a falta de comunicação interna.

Um outro fator desestimulante que contribui para a falta de entrosamento entre os funcionários e a entidade está relacionado com o histórico de remuneração inadequada quando comparada com o mercado. Não existe uma política de cargos e salários, não há uma política de ajuda de custo para os funcionários que estão estudando, ou então para os que gostariam de estudar; e muito menos uma perspectiva de crescimento

profissional dentro da entidade, já que as vagas que surgem são, na maioria das vezes, preenchidas por profissionais que não pertencem ao quadro da entidade, causando assim uma revolta ainda maior em funcionários que esperam por uma oportunidade - quando essa chance aparece outra pessoa ocupa a vaga.

O que vem se tornando comum nos últimos dois anos, é o corte de funcionários e a absorção dos serviços destes que foram dispensados por aqueles que ficaram, sem haver um reconhecimento monetário para os mesmos. O acúmulo de funções constantemente gera desmotivação.

3.4 Plano de Ação para a Melhoria do Sistema de Comunicação Interna

Para resolver os problemas de comunicação interna na entidade, devemos cumprir as seguintes etapas:

- Promover cursos e treinamentos motivacionais. Com isso espera-se aumentar o conhecimento das ferramentas necessárias para uma boa comunicação, e aumentar o interesse dos funcionários em realizar um serviço de qualidade;
- Criação de um programa de cargos e salários;
- Disseminação para todos os funcionários dos objetivos e políticas da entidade; bem como, os serviços prestados e quem são os responsáveis pelos mesmos;
- Propiciar o feedback com nossos clientes internos para questionar a qualidade do serviço que nós entregamos, para, com isso, agilizar o processo e ganhar em qualidade. Lembrando sempre, que este feedback, deve tornar-se constante para que o serviço mantenha um padrão de qualidade elevado, para assim, evitar prejuízos e retrabalhos.
- Criação de uma Central de Atendimento, para que todas as solicitações cheguem à entidade através de um único canal de

comunicação, evitando problemas como, por exemplo, as “transferências de ramais” comentadas anteriormente. Esta Central de Atendimento deverá ser muito bem treinada e também deverá conhecer a entidade em todos os seus detalhes, para assim, sempre poder encaminhar a solicitação ao departamento competente, melhorando assim o tempo e a qualidade da resposta e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

3.5 Resultados Esperados e Conclusões

Após a implementação de todas as ações descritas anteriormente, deverão ser criados mecanismos para medir e manter os níveis de qualidade satisfatórios e procurar sempre a melhoria contínua. Isso poderá ser feito através de indicadores que medirá o quanto nosso trabalho está atendendo as expectativas.

Em um primeiro momento, o que se espera é a redução no tempo de cada processo e aumento da satisfação geral entre os funcionários por estarem conseguindo uma melhor fluência em seu trabalho, devido ao fato de estarem recebendo de seu fornecedor interno o processo no estágio esperado e não de uma forma que, anteriormente, exigiria um retrabalho; dessa maneira tudo poderá fluir de maneira rápida e com maior facilidade.

Através desta maior interação entre os funcionários e departamentos, os clientes externos se beneficiarão, pois estarão recebendo um serviço de qualidade, prestado em tempo satisfatório. Lembrando sempre, que esta satisfação deverá ser medida através de mecanismos a serem criados como, por exemplo, uma pesquisa de satisfação que deverá ser encaminhada juntamente com o serviço prestado, para que, com isso, possamos corrigir possíveis problemas e também visualizar algum tipo de serviços que não prestamos, mas que nossos clientes sentem carência, criando, assim, uma oportunidade de mercado.

Após todos os treinamentos, cursos e reuniões, esperamos que esses conceitos tornem-se parte da cultura da organização e sejam encaradas como uma ferramenta estratégica e não simplesmente como uma maneira de transmitir informações, porque uma organização ágil e bem organizada é capaz de reagir rapidamente às mudanças de cenários, e essa capacidade de resposta, muitas vezes, é responsável pela sobrevivência ou não das organizações.

Vale ainda ressaltar que todo esse processo deve contar com o apoio e envolvimento incondicional de toda a direção da empresa para que se torne realidade e consiga alcançar o sucesso esperado.

4 ESTUDO DE CASO Nº 3

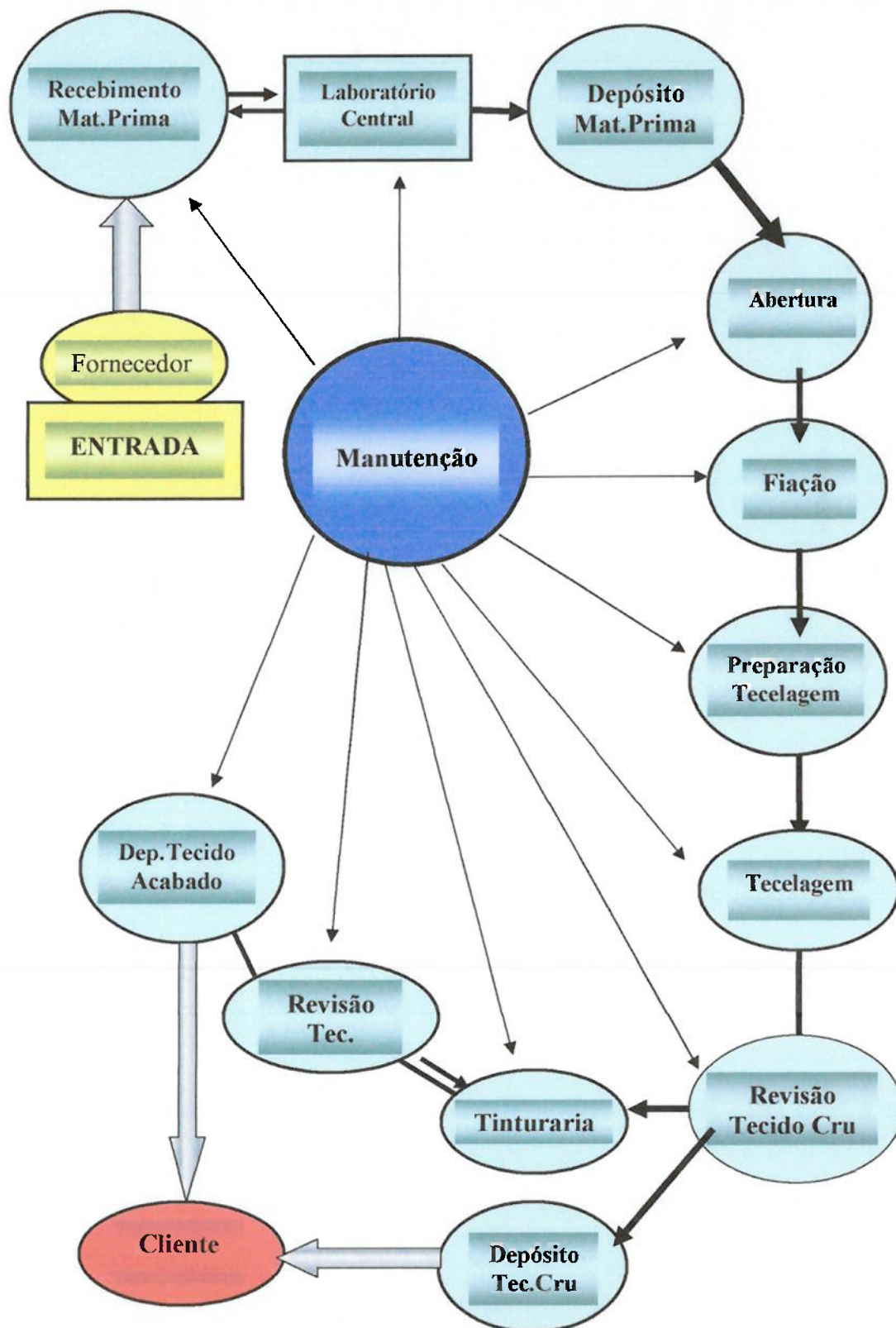
4.1 – Descrição da Organização

A “C” é uma empresa pertencente ao ramo têxtil que produz do fio até o tecido tinto e acabado e possui os certificados de ISO 9001 e ISO 14001.

Pertence a um poderoso grupo brasileiro, presente em diversos setores incluindo desde o setor calçadista até o de construção civil. Situa-se no interior paulista, na região de Bauru e recentemente foi adquirida por outra empresa têxtil pertencente ao mesmo grupo, fazendo parte agora de um total de 8 unidades têxteis espalhadas pela América Latina.

Com mais de 130.000 metros quadrados de área construída e mais de 500.000 metros quadrados de área total, a “C” possui em suas instalações diversos galpões, nos quais funcionam atualmente três fiações de algodão, duas tecelagens de algodão, uma fiação de juta, uma tecelagem de juta, a preparação das tecelagens, tinturaria, revisão de tecido cru e revisão de tecido acabado.

Além dos setores produtivos, a empresa conta com departamento de Recursos Humanos, Compras, Administrativo e Manutenção Geral, que inclui utilidades e planeja e executa serviços de manutenção corretiva, preventiva e trabalhos de melhoria nas instalações. Há também o setor de engenharia e segurança do trabalho, que é responsável pelas obras de Engenharia Civil e pela segurança dos colaboradores da unidade fabril. O número aproximado de colaboradores da empresa é de 1.500.

FIGURA 7 – Fluxograma Macro de Processos - Algodão

4.2 O Sistema de Comunicação na Empresa

4.2.1 Sistema Integrado

A empresa “C” conta com um sistema integrado via software. Este sistema é o SAP/R3 através do qual, informações dos diversos processos e atividades ficam disponíveis em tempo real para os demais usuários. É claro que nem todos os usuários têm acesso ao sistema e, os que têm, normalmente não conseguem acessar o sistema como um todo, apenas a parte inerente às suas atividades.

É um sistema que oferece inúmeras vantagens que vão desde a facilidade de consulta e alimentação de dados, até a economia de tempo e um controle muito mais apurado de itens como estoques intermediários e final, controle de entrada de matéria prima e suprimentos, controle de energéticos (combustíveis) e também para o gerenciamento da manutenção, seja ela corretiva ou produtiva. Uma vez que o sistema permite o cadastramento de diversos itens, é possível fazer o controle de inspeções ou mesmo de manutenção preventiva.

4.2.2 Intranet

O sistema de “Intranet” disponível na empresa é, na verdade, um único sistema para todo o grupo, ou seja, possui informações das diversas empresas dos diversos ramos de atividades. Por esta razão, poucos usuários fazem uso deste meio de comunicação. O grande número de informações disponíveis torna o sistema complicado e pouco interessante.

4.2.3 Correio Eletrônico

Este sistema de comunicação amplamente usado pelas empresas nos dias de hoje é realmente um modo muito eficaz de se comunicar, seja com colegas de trabalho ou mesmo com fornecedores e clientes. O sistema de e-mail disponível na empresa trabalha de forma bastante confiável e conta com sistema de segurança antivírus, pois, atualmente, o número de mensagens "infectadas" cresce de forma assustadora. Quando se trata de rede de computadores, o problema deve e é tratado de forma extremamente séria, pois um único vírus recebido por um único usuário pode infectar toda a rede, causando estragos enormes, até mesmo no processo produtivo, uma vez que algumas máquinas da linha de produção dependem de dados da rede para operar.

4.2.4 Internet

A "Internet" também é um modo de comunicação e de coleta de informações importante embora, atualmente, com o crescimento descontrolado do número de páginas veiculadas na rede, tornou-se difícil a busca por informações, ainda mais quando se trata de algo específico. Realmente existem inúmeros sistemas de busca, porém o problema é que quando se efetua uma busca por uma determinada informação, o número de resultados encontrados é tão alto, que geralmente impossibilita uma coleta ou checagem adequada destas informações.

4.2.5 Jornal Interno

A distribuição do Jornal Interno ocorre mensalmente. O jornal inclui as notícias de maior importância para o momento da empresa. Fala a

respeito de ações de melhoria executadas ou em andamento na empresa, notícias sobre o mercado, vendas e projeção de vendas. É um veículo de comunicação importante, pois, diferentemente da Intranet, concentra apenas informações internas à empresa.

4.2.6 Revista do Grupo

Além do Jornal Interno, há também a distribuição da Revista do Grupo, porém esta é bem mais restrita que o jornal, sendo sua distribuição exclusiva a diretores gerentes e chefias. Nesta revista estão concentradas as informações mais relevantes das empresas do grupo, da mesma forma que a “Intranet”, porém de forma concisa.

4.2.7 Folhetos Informativos

Ocorre mensalmente a distribuição de folhetos informativos. Os temas abordados normalmente são: Meio Ambiente e Segurança do Trabalho. Nos folhetos sobre meio ambiente, geralmente são abordados temas de importância não só para a empresa, mas para a vida cotidiana. São temas como a preservação da qualidade do ar, a coleta de lixo seletiva e outros. Além deste tipo de informação, normalmente estes folhetos divulgam as ações que foram ou estão sendo executadas na empresa para a redução do impacto ambiental. É uma forma bastante eficiente de conscientização dos colaboradores a respeito deste assunto tão importante.

Os folhetos que tratam do tema Segurança do Trabalho, normalmente enfocam assuntos como a importância do uso de EPIs de forma adequada e contínua e geralmente trazem dados estatísticos sobre o número de acidentes do trabalho ocorridos no mês anterior.

4.2.8 Reuniões Informativas

O setor de Manutenção Geral realiza mensalmente uma reunião informativa onde estão presentes colaboradores de todas as áreas, não só da manutenção. Nesta reunião, são divulgadas as atividades executadas no mês anterior e demonstrados os números de ocorrências de serviços de manutenção por setor produtivo. Além destas informações, sempre são debatidos problemas de manutenção que afetaram ou estão afetando algum aspecto e são expostos casos interessantes de problemas solucionados recentemente pela manutenção. É uma oportunidade de se debater e levantar possíveis soluções de melhorias seja em máquinas de produção, processos ou utilidades.

Em algumas ocasiões, o Diretor da unidade comparece e, nestas oportunidades, *nota-se o maior interesse por parte dos gerentes das áreas produtivas em debater números e esclarecer situações ocorridas.*

4.2.9 Outras Reuniões de Trabalho

Cada setor ou grupo de trabalho realiza reuniões a respeito das atividades de trabalho a serem executadas. Estas reuniões normalmente não são previamente programadas e são levadas de forma mais informal e direta. Talvez devido à informalidade destes encontros, os participantes se sentem mais livres para os comentários e sugestões, tornando a reunião mais frutífera.

4.2.10 “Rádio Peão”

Embora este não seja um sistema formal de comunicação, ele está presente em todas as empresas. São os chamados “comentários de

corredor” ou “da hora do cafezinho” que geram distorções a partir de uma informação nem sempre verdadeira. Erros de interpretação ou notícias infundadas são comuns neste sistema. É um meio de comunicação que, muitas vezes, causa insegurança aos funcionários; porém, isso poderia ser evitado se houvesse com maior frequência reuniões informativas ou se mais pessoas tivessem acesso a informações de fontes seguras, de modo a colocar os funcionários da empresa a par dos fatos que estão realmente ocorrendo. Ou seja, simplesmente trocando boatos por fatos.

4.3 Um Problema de Comunicação Interna Solucionado – Caso PMOC

A equipe de manutenção de ar-condicionado da unidade conta atualmente com nove colaboradores distribuídos da seguinte forma:

- Encarregado de Ar Condicionado
- Mecânico de Ar Condicionado 1
- Mecânico de Ar Condicionado 2
- Operador 1 – Turno 1
- Operador 2 – Turno 1
- Operador 3 – Turno 1
- Operador 1 – Turno 2
- Operador 2 – Turno 2
- Operador 3 – Turno 2
- Operador 1 – Turno 3
- Operador 2 – Turno 3
- Operador 3 – Turno 3

Devido ao tamanho da empresa, ao grande número de centrais e aparelhos de ar condicionado existentes, a grande distância entre estas centrais e a necessidade de se manter condições climáticas (temperatura, umidade relativa e velocidade do ar) aceitáveis nos setores produtivos- pois estas influenciam diretamente os processos de fiação e tecelagem bem como a qualidade do produto- considerava-se o número de funcionários responsáveis pela manutenção do sistema em cada turno insuficiente.

Nesta ocasião estava sendo elaborado o PMOC – Plano de Manutenção, Operação e Controle de Ar Condicionado. Este Plano é uma exigência que a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) faz aos responsáveis por locais de uso público e coletivo onde a capacidade de resfriamento artificial instalada supere 5 TR (60.000 BTU). Esta exigência é feita no sentido de garantir a qualidade do ar em ambientes climatizados artificialmente por meio do controle e execução de atividades programadas e acompanhadas de manutenção preventiva em todos os equipamentos e componentes dos sistemas de ar condicionado.

O número de centrais de ar condicionado é enorme (42 centrais), além disso, os equipamentos que compõem estas centrais são complexos e numerosos. Isso sem mencionar as 62 unidades de ar condicionado do tipo “janela” ou “*split system*”.

As dimensões da fábrica e também a disposição dos galpões de forma desordenada, exige dos colaboradores da manutenção muitos deslocamentos durante a jornada de trabalho, o que acaba consumindo um tempo que poderia estar sendo utilizado em tarefas produtivas. Quanto a esta questão, pouco se pode fazer; porém, nos resta a alternativa de otimizar o processo de manutenção em si, evitando desperdícios de tempo e dinheiro.

Em princípio, a equipe de manutenção destes sistemas ficou preocupada, pois, como o volume de serviço já era bastante grande, certamente cresceria ainda mais: mais controles, mais papéis, etc.

Porém, não foi o que aconteceu. O período de elaboração do procedimento, que durou cerca de três meses e foi composto pelas seguintes etapas:

- Levantamentos dos equipamentos existentes na fábrica;
- Características técnicas dos equipamentos;
- Áreas dos galpões e das centrais de ar condicionado;
- Elaboração do documento segundo a ISO 9001:2000;
- Elaboração dos formulários de controle e direcionamento de atividades.

Terminada a fase de elaboração, foram feitos então os treinamentos, de modo a conscientizar os funcionários sobre a importância da execução de trabalhos de manutenção preventiva em sistemas de ar condicionado. Foram exibidos casos de doenças provocadas pela falta de cuidados com a qualidade do ar ambiente. Outro aspecto enfocado foi a questão da importância da existência de um programa de manutenção preventiva no que diz respeito à funcionalidade e possibilidade de agendamento das atividades. Enfim, os funcionários se convenceram da importância do plano, só não tinham certeza se iria dar resultado.

Restava então ver como isso tudo funcionaria na prática. Em outras palavras, comprovar a eficácia do plano e adequá-lo conforme o passar do tempo. Para entender como funciona o plano de manutenção, é necessário entender como foram feitos os formulários de controle.

Os formulários são divididos de acordo com o equipamento ou conjunto de equipamentos em questão. Existem formulários para torres de resfriamento, compressores, tomadas de ar externo, dutos de insuflamento e retorno, aparelhos de ar condicionado do tipo “Janela” e “*Split System*”, dentre outros. Estes formulários contêm itens de manutenção a serem verificados e/ou executados, bem como a periodicidade na qual cada um

destes itens deve ser realizado. É um formulário bastante objetivo e simples, pois, para o seu preenchimento, foram criados códigos padronizados na forma de números.

Em cada seção da fábrica foi colocada uma caixa numerada onde devem ser guardados os formulários que estão sendo utilizados naquela seção, de forma que os operadores de ar condicionado pudessem acompanhar a evolução dos trabalhos, sabendo com exatidão quais as tarefas que já foram executadas, quando e por quem foram, ficando, desta forma, fácil de organizar os trabalhos e promover a distribuição dos itens faltantes. Além disso, os outros funcionários do setor podem acompanhar, através dos formulários, as ações que estão em andamento no que diz respeito ao ar condicionado.

O que se vem notando é que, com este sistema de controle, a eficácia da manutenção neste setor cresceu muito. Deixando de lado os benefícios trazidos pelo fato de se estar executando agora um trabalho de manutenção preventiva e não mais corretiva, que por si só já são suficientemente fortes, o que vem ocorrendo é que o número de serviços não executados ou duplamente executados caiu muito. Antes da implantação deste sistema, o que ocorria era que, pelo fato da equipe trabalhar em três turnos distintos, muitas vezes os funcionários ficavam desorientados quanto aos serviços a serem executados.

O problema era claramente a falta de um meio eficiente de comunicação entre os integrantes da equipe, bem como entre a equipe e os demais colaboradores da fábrica, sejam da produção ou mesmo da manutenção de outros sistemas. Com a criação destes formulários, o maior benefício trazido foi colocar de forma simples e objetiva, quais as metas a serem cumpridas destinadas a cada colaborador, e em que prazo. O preenchimento destes formulários feito de forma padronizada, de maneira a prevenir erros de interpretação, formando, desta forma, um canal de comunicação entre os componentes da equipe de ar condicionado realmente eficaz.

Acabaram os desentendimentos e agora os setores produtivos, que antes não tinham um meio de acompanhar o desempenho do sistema de climatização das seções, têm acesso a esses dados a qualquer hora do dia e com riqueza de informações. A cada três meses estes formulários são revisados e o seu conteúdo pode ser modificado, seja com a retirada de alguma atividade que se julgue desnecessária ou então com a inclusão de novas tarefas a serem incluídas.

Analizando o gráfico referente às horas extras feitas pelos colaboradores da equipe de ar condicionado de janeiro de 2003 a março de 2004, percebe-se que, antes dos trabalhos de elaboração do plano, ou seja, de janeiro a junho de 2003, o número de horas extras executadas pelo pessoal operacional era bastante alto. A partir do mês de julho de 2003 começaram os trabalhos de elaboração do PMOC, os quais perduraram até o final do mês de setembro. Percebeu-se, neste período, um aumento no número de horas extras feitas pelo pessoal técnico.

Isto se explica devido à necessidade de se executar levantamentos de todos os equipamentos de ar condicionado da planta, bem como detalhes na elaboração de atividades de manutenção preventiva.

Passada a etapa de elaboração do procedimento, durante os meses de outubro e novembro, o mesmo foi colocado em prática em caráter experimental. Era necessário realizar os ajustes e, acima de tudo, familiarizar os colaboradores que realmente iriam lidar diretamente com os formulários.

Durante esses meses, o número de horas extras executadas pelo pessoal de operação aumentou bastante. Isto devido aos muitos problemas e dificuldades encontrados por estes na execução do plano. Além disto, muitas atividades de manutenção foram realizadas neste período, a fim de possibilitar a implantação do PMOC posteriormente (Anexo B). Estas atividades englobaram limpezas de dutos de insuflamento e retorno de ar, casas de máquinas e plenum de ar (local onde ocorre a mistura de ar externo com ar de retorno de circulação), dentre outras atividades

necessárias para que o plano pudesse ser colocado em prática e para que a periodicidade das atividades pudesse ser cumprida sem maiores problemas.

Finalmente, no mês de dezembro de 2003, considerou-se que o plano estava em prática efetivamente. Até agora, o que se tem notado é uma queda no número de horas extras operacionais para menos de 25% do praticado anteriormente (anexo C) e, portanto, nos custos com a manutenção das centrais de ar condicionado. Esta queda deveu-se a dois fatores diretos:

- A manutenção feita de forma preventiva normalmente evita, ou reduz as probabilidades de necessidade de manutenção corretiva; é mais rápida e mais barata do que a esta e gera menos inconvenientes que possam afetar o andamento do cronograma de produção.
- Os serviços referentes aos sistemas de ar condicionado não realizados ou duplamente realizados extinguíram-se.

Conclui-se que os problemas referentes aos serviços de manutenção realizados pela equipe de ar condicionado não se davam devido à falta de competência dos executantes tampouco por má qualidade de produto utilizado ou por mau uso dos equipamentos. A fonte geradora dos problemas estava justamente na inexistência de um veículo de comunicação eficaz entre os componentes da equipe.

Resumidamente, não se sabia o que deveria realmente ser feito, nem quando e nem por que. Não se previa o tempo utilizado nem a sequência de atividades a ser realizadas. Com a implementação deste canal de comunicação, extinguiu-se este problema e adicionalmente, criou-se uma ferramenta de controle de eficiência de manutenção (Anexo C) e mais, possibilitou-se aos usuários dos prédios onde as centrais de ar condicionado se encontram um acompanhamento efetivo das atividades de manutenção e de controle destes equipamentos.

4.4 Outros Problemas de Comunicação

4.4.1 Falta de Sintonia entre Setores

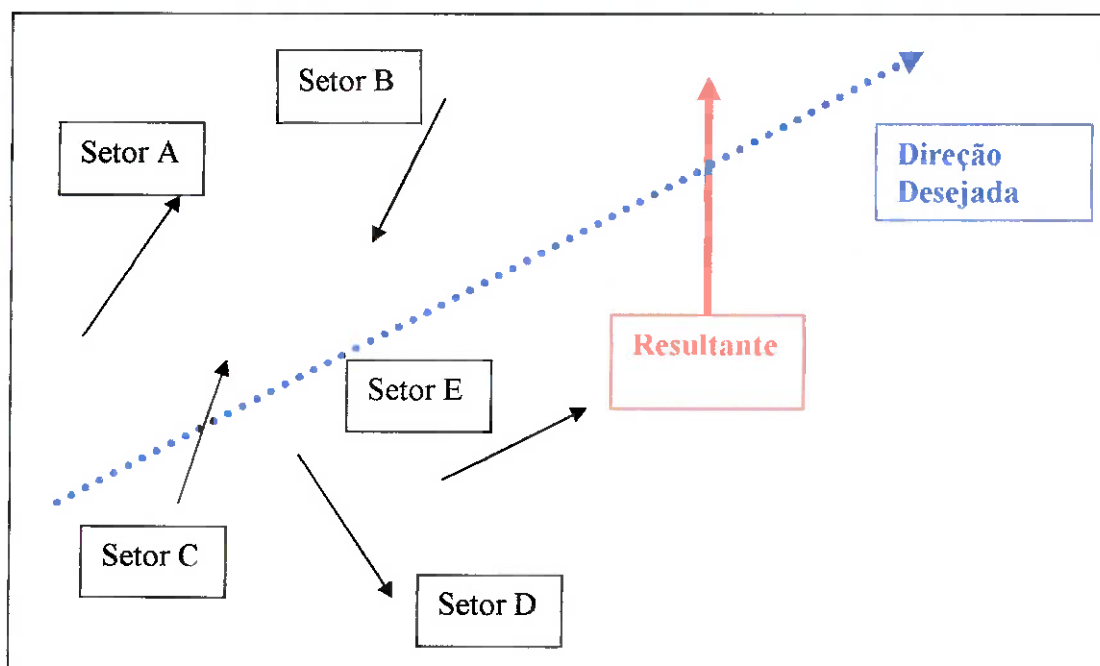
A unidade é dividida nas seguintes gerências:

- Gerência de Fiações;
- Gerência de Tecelagens;
- Gerência de Tinturaria;
- Gerência de Revisão e Acabamento;
- Gerência de Compras;
- Gerência de Recursos Humanos;
- Gerência de Contabilidade;
- Gerência de Informática;
- Gerência de Qualidade;
- Gerência de Engenharia e Segurança;
- Gerência de Manutenção.

É fácil perceber a falta de comunicação entre estes setores. A impressão que se tem é que se trata de várias empresas independentes dentro da organização, ou seja, a busca por um objetivo único parece não existir. Quando existe um problema, em vez da união para buscar a melhor solução, o que freqüentemente se observa é um “jogo de empurra”, cada um tentando “culpar” o outro setor e se eximir da responsabilidade. Isso acaba gerando um clima de disputa interna e afeta consideravelmente os resultados finais da empresa. Este tipo de comportamento é freqüentemente observado nas reuniões mensais da Manutenção, onde gerentes das diversas áreas estão presentes e costumam “trocar alfinetadas”.

Embora muitas vezes não seja levada a sério, a falta de sinergia numa empresa é bastante prejudicial (figura 8). É o mesmo que ter duas pessoas numa canoa, porém cada uma delas remando para um sentido. Resultado: a canoa não sai do lugar! Quando se tem ferramentas adequadas de trabalho, tecnologia adequada, infra-estrutura e pessoal competente, o único fator que pode realmente barrar o sucesso numa organização é a falta de comunicação, ou seja, o ingrediente que une tudo isso num mesmo bloco.

FIGURA 8 – Esforços desordenados na organização



Fonte: Álvaro José de Almeida Calegare, 1999, p 48.

4.4.2 Circulação de Boatos

Boatos são aquelas notícias anônimas, muitas vezes infundadas ou então distorcidas, que circulam num dado ambiente.

Certamente isso sempre aconteceu e sempre acontecerá, porém, quando a frequência com a qual eles ocorrem, sobretudo em se tratando de um mesmo assunto, é grande, provavelmente está havendo falta de comunicação vertical, ou seja, dos gerentes/diretores, para baixo e vice-versa.

Atualmente a organização “C” está passando por uma série de mudanças radicais, o que por si só, gera um estado de apreensão e angústia por parte dos colaboradores. Como se isso não bastasse, o número de boatos a respeito do futuro da organização, bem como dos colaboradores, é crescente, aumentando ainda mais a preocupação de todos.

Fica fácil perceber o estrago que isto gera num ambiente de trabalho. Insegurança, medo, desmotivação, descontentamento, etc. Tudo isso são fatores para a menor eficiência, menor concentração no trabalho e, por consequência, podemos notar o maior número de acidentes de trabalho, maior número de colaboradores procurando auxílio médico no ambulatório da empresa e também a possível diminuição no padrão de qualidade do produto.

4.4.3 Perda do Conhecimento

Muitos colaboradores, principalmente aqueles com muitos anos de casa, provavelmente por medo de serem considerados dispensáveis, retêm todo o seu conhecimento, como forma de autoproteção. Quando apenas uma pessoa conhece um determinado procedimento ou assunto, todo problema se concentra nela. Quando esta se ausenta, os demais colaboradores ficam sem saber como proceder.

Podem ocorrer seguidos erros ou falhas que, em alguns casos podem provocar danos tanto à qualidade do produto / serviço ou, o que é bem mais grave, acidentes de trabalho.

5 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA DAS TRÊS ORGANIZAÇÕES.

Julga-se fundamental saber qual é o real pensamento dos colaboradores em relação às organizações para, a partir daí e juntamente com os pontos críticos sobre os quais já se tem conhecimento prévio, identificar quais as necessidades do quadro de colaboradores em relação às organizações. Pretende-se ainda oferecer dados estatísticos reais à administração central das organizações e, conseqüentemente, obter a direção que deve ser tomada para realizar a mudança da política de comunicação interna nas três empresas citadas e os planos de ações para melhoria dos processos e integração entre eles.

Obter informações sobre o nível de satisfação significa ter em mãos o ponto de partida para firmar um chamado contrato psicológico entre as duas partes, ou seja, criar um entendimento tácito entre colaborador e organização para que haja respeito mútuo. Significa também criar um novo relacionamento com novas expectativas.

Definiu-se por consenso que fosse utilizado um questionário para ser respondido sem a presença do entrevistador, de forma a não causar constrangimento. O questionário contém perguntas diretas e objetivas, portanto se presume que será vantajoso para economia de tempo, abrangência de público, respostas rápidas e sinceras devido ao anonimato. O modelo do questionário foi criado e adaptado à realidade das três organizações.

Como método para a aplicação da pesquisa, elaborou-se um questionário no qual, para cada pergunta existiam alternativas correspondentes a cinco possíveis graus de satisfação percebidos pelo participante. O meio escolhido para a representação dos resultados é o “diagrama de pizza”.

Conforme Chiavenato 1992, p 197-198, os requisitos para utilização deste método são:

1. Os fatores devem permitir uma medição e comparação de desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;
2. Devem reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência;
3. Devem especificar situações e fatos concretos;
4. Devem se referir aos aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento;
5. Os fatores de avaliação mais freqüentemente utilizados estão relacionados com:
 - a) O desempenho no trabalho;
 - b) Características pessoais do avaliado;
 - c) Potencial de desenvolvimento no trabalho.

As questões foram formuladas de modo a cobrir todas as necessidades de informações para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Embora algumas das questões aparentem não conter forte relação com o intuito deste trabalho, elas são importantes para se compreender o funcionamento das organizações como um todo. (Anexo D – Gráficos de Resultados).

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Realizou-se a pesquisa com 150 pessoas distribuídas igualmente nas três organizações em diferentes setores. Dos entrevistados, a grande maioria é de colaboradores de setores operacionais. Em média, o grau de instrução é 2º grau completo e o tempo de casa, de 1 a 5 anos.

Para melhor análise dos resultados, as alternativas de respostas são 5, sendo que, para efeito de tabulação, considera-se o somatório das percentagens de respostas para os dois melhores níveis, a somatória das percentagens de respostas para os dois piores níveis, e a percentagem de respostas para o nível intermediário. Desta forma, levantamos os aspectos críticos, os secundários e os atualmente bem classificados. A análise dos resultados demonstrou que:

- A qualidade de produtos/serviços não apresenta um nível satisfatório.
- A maioria dos entrevistados não tem um conhecimento claro sobre a política de qualidade da organização.
- Apesar de todos acharem importante a organização estar focada no cliente não é isso o que acontece na prática, e não há também uma preocupação da satisfação das necessidades dos colaboradores internos por parte da organização.
- Os colaboradores estão razoavelmente motivados para a realização de suas tarefas e consideram o clima organizacional e em seus respectivos grupos de trabalho bom.
- Há uma deficiência na comunicação com os fornecedores / prestadores de serviço e esta deve ser melhorada.
- Com relação à integração entre comunidade/organização devemos ampliar o relacionamento, uma vez que este, muitas

vezes, representa o modo como a organização é vista no mercado.

- De uma maneira geral, os entrevistados consideram a comunicação interna um problema grave, tanto do ponto de vista entre departamentos como no próprio setor em que atuam.
- Identificou-se um problema de comunicação entre colaboradores e os seus superiores imediatos; todavia, do ponto de vista dos gerentes, este problema não foi tão significativo, mas também merece especial atenção para sua solução.
- Na maioria das vezes, as pessoas que se relacionam diretamente conhecem as funções umas das outras; porém, quando este relacionamento parte para outros departamentos o mesmo não acontece.
- Quanto aos objetivos das organizações, seus colaboradores acreditam que os diferentes setores não trabalham em busca de um objetivo único, não havendo uma sinergia entre todos, embora todos acreditemos que esta colaboração deveria existir.
- A grande maioria tem interesse em receber informações sobre as decisões das organizações e também gostariam de participar destas tomadas de decisão de alguma maneira, embora, na maioria das vezes, todos são comunicados das tomadas de decisão.
- Identificou-se a necessidade da realização com maior frequência de cursos e treinamentos.
- Posteriormente à realização de treinamentos e cursos, geralmente não há um levantamento para se medir a eficácia destes.
- Ainda com relação a cursos e treinamentos verificou-se também uma insatisfação com relação aos recursos utilizados e a forma

de apresentação, o que acarreta um desinteresse durante estes eventos.

- Dos meios de comunicação utilizados pelas organizações, não foi identificado nenhum que apresente um resultado insatisfatório em relação aos que eles se propõem. Vale chamar a atenção para as reuniões informativas que apresentaram um nível de eficácia bastante elevado, e todos concordaram que a comunicação de caráter informal (rádio peão) é prejudicial para a comunicação interna, já que apresenta muitas informações infundadas.

De maneira geral, acredita-se que a causa dos problemas de comunicação nas organizações não está relacionada com as vias pelas quais ela acontece, ou pelo menos, não é a causa crítica. Finalmente, a grande maioria dos pesquisados concordam sobre a importância da realização periódica de pesquisas internas para avaliar a organização.

7 PLANO DE AÇÃO

Após a elaboração da pesquisa, distribuição e tabulação dos resultados elaborou-se então um plano de ação em resposta à realidade encontrada. Este plano de ação não tem a pretensão de resolver totalmente os problemas de comunicação interna nas organizações, mesmo porque eles são muitos e, de acordo com a organização, podem variar bastante.

De qualquer forma, procurou-se solucionar alguns pontos negativos encontrados nas três organizações, julgando-se que devam ser problemas comuns a outros ambientes organizacionais.

7.1 Criação de Grupo de “Auditores da Comunicação Interna”

Da mesma forma que existe a CIPA (Comissão Interna para Prevenção de Acidentes) e grupos com diversas finalidades, desde auditores internos da qualidade, ambientais e mesmo grupos formados com o intuito de reduzir o consumo (ou os desperdícios) de energia elétrica ou água, a idéia é simples: a formação de um grupo de trabalho para a redução dos problemas de comunicação interna, em outras palavras, um grupo voltado a promover a comunicação eficiente.

Este grupo seria formado por colaboradores dos diversos setores da organização. O ideal seria que pelo menos um colaborador de cada grupo fizesse parte desta comissão, para que as informações colhidas, as sugestões propostas e as ações realizadas pelo grupo possam atingir a organização de forma homogênea. Certamente não se espera destes colaboradores dedicação exclusiva a estes trabalhos. Do mesmo modo que

funciona com os outros grupos citados aqui, este dedicaria apenas algumas horas semanais a este assunto.

De início, este grupo deveria se concentrar em traçar um panorama da comunicação interna na organização. Cada um dos pertencentes do grupo colheria dado a respeito do próprio setor, ouvindo a opinião dos demais colaboradores do setor. Isto poderia ser feito através de reuniões informais e de curta duração, ou em conversas individuais. Levantadas as principais queixas e ouvidas as sugestões, cada um dos participantes do grupo elaboraria um relatório, resumindo toda a informação e, em reunião do grupo de trabalho, todos expõem os dados coletados.

Com um material global, os participantes devem discutir e chegar a um consenso sobre quais os aspectos críticos a ser atacados prioritariamente. Definidos os pontos a se combater, deve-se então elaborar o plano de ação, que depende muito das características de cada organização.

Após definido o plano de ação e colocado em prática, cabe aos auditores da comunicação interna a tarefa de acompanhar o desenvolvimento e zelar pela manutenção do mesmo. Cabe ainda a estes auditores a tarefa de ouvir as queixas e sugestões dos demais colaboradores do setor, reportando estas informações ao grupo de auditores para que, posteriormente, seja tomada alguma providência.

7.2 Incentivar o Hábito de Ouvir

Embora as pessoas se preocupem muito mais em falar do que em ouvir, sabemos que não existe processo de comunicação eficaz se não houver um receptor. O ouvinte deve, antes de se pronunciar, assimilar a informação que acabou de receber e é exatamente isto o que não ocorre de maneira apropriada na maioria das vezes. Segundo Nichols, 2002, "A

eficácia da palavra falada não depende tanto do modo como as pessoas falam, mas principalmente de como elas escutam”.

Muitas vezes, se observa a falta de interesse em escutar com atenção o que o outro tem a dizer. Normalmente, as pessoas têm pressa em expor suas idéias, formando um bloqueio auditivo que torna inviável a comunicação eficaz.

Outras vezes, a pessoa até tenta prestar atenção, ou seja, escutar de fato o que está sendo falado, porém, como o nosso cérebro processa informações de forma infinitamente mais rápida do que conseguimos falar, por muitas vezes o ouvinte pode se encontrar perdido em meio a outros pensamentos, que podem até ter tido origem em algo que tenha acabado de ouvir. Quando este retorna suas atenções para o que está sendo falado, percebe que perdeu o sentido daquilo que está sendo comunicado. Falta de treino, pois, durante a escola, faculdade e cursos pelos quais passamos a preocupação com o “ouvir” simplesmente não existe, ao passo que o “falar” é enfatizado sempre.

Para o desenvolvimento da habilidade de ouvir, deveria haver treinamentos promovidos pela organização com uma boa frequência e em sessões de curta duração. Basicamente, estes treinamentos seriam feitos de forma coletiva e por meio de recursos audiovisuais. Como sugestão, poderiam ser utilizados trechos de filmes. Os participantes do treinamento deveriam prestar o máximo de atenção possível a estes trechos e, posteriormente, responderiam a perguntas referentes ao conteúdo do filme. Desta forma, com o passar do tempo, estes participantes criariam a habilidade de se concentrar em ouvir efetivamente.

É importante salientar que este tipo de treinamento é importante para todos os colaboradores da organização, e não somente para um determinado grupo de pessoas. Com o desenvolvimento desta habilidade, a comunicação entre os colaboradores da organização certamente se tornará mais eficaz, seja ela vertical ou horizontal.

7.3 Melhoria ou Adequação das Ferramentas da Comunicação

Se o fato de as pessoas não estarem acostumadas a ouvir causa realmente uma barreira na comunicação, por vezes o problema está também do outro lado, ou seja, em quem fala. Determinados assuntos, principalmente aqueles que, apesar de importantes, são extremamente desinteressantes, deveriam ser abordados de uma maneira mais apropriada, de modo a não estressar os ouvintes. Se o assunto por si só não é interessante o suficiente para prender a atenção do ouvinte, o palestrante deve usar de outros artifícios para conseguir este mesmo efeito na platéia.

Assuntos como o uso de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) são certamente necessários e obrigatórios por lei, porém, é comum dizer que são sempre aborrecedores e pouco atrativos. Muitas vezes o problema não está no conteúdo de que está sendo dito, e sim na forma como é dito. Sabe-se que o tom de voz, o ritmo, o ambiente e o clima são fatores estressantes. Ninguém consegue, por mais esforço que faça, prestar atenção a um dado assunto, quando se sente desconfortável, com calor, ou então quando o tom de voz do palestrante é um tanto sonolenta.

Como solução para esta questão, sugere-se que as organizações se preocupem mais com a preparação de treinamentos, reuniões informativas, palestras etc. Preocupar-se com o ambiente em geral, ou seja, as instalações dos auditórios ou salas de reunião, de modo a proporcionar conforto aos ouvintes. Outro ponto importante são os recursos a serem utilizados durante as apresentações, sendo que a utilização de recursos visuais normalmente prende mais a atenção do que a exposição de slides ou planilhas. Caso a utilização destes recursos se faça indispensável, procurar utilizá-las da melhor maneira possível, de forma clara e visível. Slides e

transparências contendo textos enormes, escritos em letras minúsculas ao invés de chamar a atenção do público, fazem exatamente o contrário. Este tipo de recurso deve ser utilizado para expor tópicos a serem comentados pelo palestrante. O cuidado com as cores utilizadas para fundo de tela e letras também deve ser tomado. Por exemplo: letras pretas colocadas em fundo de tela azul marinho são completamente ilegíveis.

Outra questão a ser levantada diz respeito à duração das reuniões, cursos ou palestras. Deve-se ter em mente que reuniões longas acabam desviando a atenção dos participantes. Desta forma, sugerimos que se façam estes encontros da forma mais breve possível, nas literaturas temos que não devem ultrapassar duas horas, sugerindo ainda um intervalo no meio do período.

7.4 Preocupação com o Tipo de Público em Treinamentos / Palestras

Ocorre muitas vezes que, numa palestra, uma heterogeneidade, pessoas de diversas faixas de escolaridade. Não se trata de discriminação, porém, a capacidade de absorção de informações varia com o grau de escolaridade, ou seja, pessoas com pouco estudo, dificilmente conseguirão captar as mensagens que estão sendo passadas, se estas forem dadas através de linguagem desconhecida ou não familiar para estas.

Como sugestão tem-se: deve-se, na medida do possível, formar platéias homogêneas no que diz respeito à escolaridade e, além disso, preocupar-se com o vocabulário utilizado nestas ocasiões, para que este seja adequado ao público em questão, melhorando desta forma a eficácia da mensagem comunicada.

7.5 Criação de Manual para Novos Colaboradores

O objetivo da criação de um manual é o de integrar o novo colaborador aos demais da organização. Se por um lado é difícil integrar os

diversos setores de uma organização, se criarmos um mecanismo que favoreça isto, ao menos para os novos colaboradores, no momento de seu ingresso na organização, já será um primeiro passo.

Normalmente o que acontece quando um colaborador ingressa numa organização é que este é apresentado aos colegas do setor e, raramente a alguns outros; em seguida inicia suas atividades, sem conhecer direito quais são as tarefas desenvolvidas por outros setores ou grupos de trabalho. Isto é péssimo no que diz respeito à sinergia. Quando não se sabe claramente o que se deve fazer, dificilmente consegue-se realizar um trabalho de forma eficaz.

O funcionamento deste manual é bastante simples: trata-se de um guia elaborado para que o novo colaborador conheça de perto o trabalho dos diversos grupos existentes na organização. Uma espécie de roteiro com o qual o colaborador possa visitar e receber informações sobre as atividades executadas em cada setor. Ao final do circuito, este novo colaborador terá uma noção bem mais clara das tarefas elaboradas pelos demais colaboradores, para que, desta forma, possa compreender de que modo as atividades por ele realizadas influenciam as demais, e vice-versa.

Com esta visão, fica mais fácil perceber a importância da comunicação entre os setores para que os processos possam se integrar de forma coerente e eficiente, melhorando a qualidade final do produto ou serviço percebida pelo cliente.

7.6 Criação de Procedimentos como Forma de Manutenção do Conhecimento

Existem nas empresas colaboradores que atuam há muito tempo e possuem um enorme conhecimento a respeito de um determinado assunto.; porém muitas vezes, por receio de se tornarem dispensáveis, estes colaboradores acabam retendo estes conhecimentos como forma de

garantia, pois, desta forma, tornam-se peças chave para a realização daquela atividade. Com isto, seus subordinados acabam não se desenvolvendo adequadamente e, na ausência do líder, ficam sem saber como agir em determinada situação. Muitas vezes, isto ocorre em situações de emergência e por falta de conhecimento as conseqüências podem ser trágicas.

Com a elaboração de procedimentos para todas as atividades ou grupos de atividades realizadas na organização, documenta-se de forma permanente esta informação (conhecimento) que, acima de tudo pertence à empresa, e não a um determinado colaborador. Toda vez que se faça necessária a execução de uma determinada atividade, tem-se uma referência válida de como proceder. Com isso, a lacuna existente entre aquele colaborador que detém o maior nível de conhecimento dentro de um grupo de trabalho, e aquele de menor nível se estreita, crescendo por tanto o nível da equipe como um todo.

É importante que estes procedimentos sejam executados de forma simples, com linguagem fácil e objetiva e na forma de tópicos, contendo, além das ações a serem executadas, também dicas e “macetes” a serem observados para que a atividade seja desempenhada com sucesso. Documentar o conhecimento é a melhor maneira de garantir a continuidade dos trabalhos bem executados e garantir o desenvolvimento profissional de todo o grupo.

7.7 Conhecer o Modo de Funcionamento dos seus Colaboradores

O sugerido neste tópico pode ser aplicado a todas as pessoas e em diversas situações, não somente no ambiente de trabalho, porém, iremos nos deter em princípio aos gerentes e líderes setoriais. Para um entendimento mais claro do significado de “modo de funcionamento” dos colaboradores, se faz necessário citar os sistemas representacionais.

Conforme Azevedo (2002), basicamente são três os sistemas representacionais: Visual (ver), Auditivo (ouvir), Cinestésico (sentir)

Todos nós temos um pouco de cada um destes sistemas, porém, normalmente um destes sistemas se destaca sobre os demais. Para sabermos qual o sistema representacional predominante em uma pessoa, podemos seguir algumas dicas:

- Como a pessoa se veste? (aparência);
- Como a pessoa fala? (tom de voz, velocidade, palavras utilizadas);
- Como são as atitudes da pessoa ?;
- Como ela se expressa? (fala, gestos, vocabulário);
- Como é a sua casa, ou ambiente de trabalho?

Analisando estas “pistas” podemos descobrir sistema representacional predominante na pessoa. Por exemplo, veja algumas expressões utilizadas pelos visuais:

- Olha só! Veja bem...
- Faço idéia. Imagine!
- Observe que...
- Gostaria de ilustrar a questão...

Já um auditivo diria:

- Ele é muito bem informado.
- A reunião estava monótona.
- Gostaria de ouvir seus comentários.
- Estou sem palavras.

E um cinestésico...

- Ela não se toca,
- Entrei numa fria!
- Não pega no meu pé!
- Entrarei em contato.

Evidentemente o assunto é bem mais extenso, porém, nosso objetivo aqui é somente chamar a atenção para o fato de que as pessoas são diferentes umas das outras. As pessoas utilizam mecanismos de compreensão, de aprendizagem, de motivação e de ação diferentes umas das outras, porém, se soubermos ao menos qual é o sistema representacional predominante em certa pessoa, fica mais fácil motivá-la, fazê-la aprender algo, reter-lhe a atenção, etc.

Uma pessoa predominantemente cinestésica, por exemplo, prefere arriscar-se numa dada atividade desconhecida, ao invés de ler manuais de instrução. Este tipo de pessoa prefere "colocar a mão na massa", portanto para ela, manuais não funcionam. Por outro lado, uma pessoa predominantemente visual, terá sua atenção cativada se alguém lhe explicar algo através de imagens, gráficos e diagramas.

Resumidamente, acredita-se que conhecer o modo de funcionamento dos seus subordinados e utilizar este conhecimento de fato é um excelente atalho para se atingir o máximo de eficiência na comunicação e nos processos propriamente ditos, já que estes dependem em grande parte da boa comunicação.

8 RESULTADOS ESPERADOS

Certamente a pretensão deste trabalho não é de resolver definitivamente todas as questões da comunicação interna organizacional, pois se trata de um tema bastante complexo e com diversas nuances e vertentes distintas. Todavia, espera-se contribuir para que seja dada uma maior ênfase a este tema tão estratégico para o bom desempenho das organizações nos dias de hoje.

Através deste trabalho, buscou-se eliminar, ou ao menos minimizar alguns dos aspectos mais problemáticos encontrados nas organizações as quais nos inserimos. Otimizando-se estes aspectos, que foram os julgados de maior impacto negativo na questão da comunicação interna, espera-se melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e transparente, melhorando a comunicação nas interfaces dos setores, atingindo assim uma maior eficácia nos processos e sub-processos, melhorando conseqüentemente a qualidade de produtos e serviços para finalmente, atingir um alto nível de satisfação dos clientes, que deve ser o intuito maior de toda e qualquer organização.

9 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Quando da tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação interna realizada, verificou-se que, muitas vezes, tornou-se difícil ao pesquisado a diferenciação e escolha de dos níveis de satisfação.

Para possíveis trabalhos futuros envolvendo pesquisa de opinião, sugere-se que se utilize um número menor de respostas possíveis para cada pergunta, com o intuito de facilitar a decisão de resposta, bem como para uma melhor interpretação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, Eu não vivo sem você**. 16º Ed. 1995, Editora Casa da Qualidade.
- AZEVEDO, Regina Maria. **Material de apoio à Disciplina EQ038- Comunicação Interpessoal Eficiente nas Organizações – PECE/USP**.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Comunicação**. 29ª reimpressão da 1ª edição de 1982, São Paulo, Brasiliense, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa,. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. 1ª edição. Barueri: Manole, 2003.
- CALEGARE, Álvaro José de Almeida. **Os Mandamentos da Qualidade Total**. 3ª edição, São Paulo, Inter-Qualy, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3ª edição, 1994,1992 Makron Books.
- _____. **Recursos humanos**. 3ª edição, 1994, Editora Atlas.
- GLEN, Frederick. **Psicologia social das organizações**. Texto utilizado para a matéria EQ-50 Liderança com inteligência emocional nas empresas do 1º ciclo de 2004 do curso de Eng. Da Qualidade do MBA USP, pelo professor José Aparecido da Silva.
- JAKOBSON, Roman. **Linguística e Comunicação**. 18ª edição, São Paulo, Cultrix, 2001.
- NBR ISO 9001:2000. **Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**.
- RALPH G. Nichols ; Leonard A. Stevens - HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação nas Empresas**. 1ª edição, 2001, Campus.
- SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral**. 20ª edição, São Paulo, Cultrix, 1997.
- WATT, P.; HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S. **Cumprindo o Prometido**. 2.ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANEXOS

Anexo 1- Planilha A - follow up

Em processo

VEND.	CLIENTE	O.I., A	MATERIAL	QUANTIDADE	NF/DATA	POS. TTO ***	PREVISÃO TTO
ABCD	LMNOPQ	53529	4340 RED. 254,00	1 PC X 796 mm / 340 Kg	82142 / 24.05	5	07.06
ABCD	LMNOPQ	54022	4140 RED. 152,40	1 PC X 540 mm / 78 Kg	82236 / 25.05	2 No	07.06
ABCD	LMNOPQ	54189	1045 RED. 114,30	1 PC X 760 mm / 61 Kg	82309 / 26.05	1 Te	07.06
ABCD	LMNOPQ	55058	4140 RED. 139,70	1 PC X 2300 mm / 278 Kg	83075 / 08.06	1 Te	15.06
ABCD	LMNOPQ	55251	1045 RED. 120,65	2 PCS X 3920 mm / 706 Kg	83158 / 09.06	1 No	28.06
ABCD	LMNOPQ	55507	1045 RED. 44,45	1 PC X 1636 mm / 20 Kg	83414 / 15.06	1 Te	28.06
ABCD	LMNOPQ	54983	4140 RED. 139,70	60 PCS X 845 mm / 8145 Kg	83312 / 14.06	5	28.06
ABCD	LMNOPQ	55160	4140 RED. 215,90	1 PC X 700 mm / 202 Kg	83206 / 11.06	1 No	28.06
ABCD	LMNOPQ	55709	4340 RED. 317,50	1 PC X 1963 mm / 1261 Kg	83689 / 21.06	1 Te	05.07
ABCD	LMNOPQ	55709	4340 RED. 342,90	1 PC X 228 mm / 167 Kg	83689 / 21.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	55759	4340 RED. 241,30	1 PC X 773 mm / 279 Kg	83695 / 21.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	55759	4340 RED. 241,30	1 PC X 35 mm / 13 Kg	83695 / 21.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	55940	4340 RED. 190,50	1 PC X 6000 mm / 1344 Kg	83886 / 23.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	56061	4140 RED. 57,15	5 PCS X 6590 mm / 660 Kg	83962 / 24.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	56193	1045 RED. 203,20	1 PC X 1880 mm / 556 Kg	83987 / 24.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	56196	1045 RED. 196,85	5 PCS X 2085 mm / 2550 Kg	83986 / 24.06	4	05.07
ABCD	LMNOPQ	55715	1045 RED. 393,70	2 PCS X 480 mm / 940 Kg	84014 / 24.06	5	05.07
ABCD	LMNOPQ	55802	4140 RED. 107,95	20 PCS X 2830 mm / 4070 Kg	84070 / 25.06	6	05.07
ABCD	LMNOPQ	55802	4140 RED. 127,00	4 PCS X 3342 mm / 1330 Kg	84070 / 25.06	1 Te	05.07
ABCD	LMNOPQ	55802	4140 RED. 139,70	4 PCS X 3612 m / 1739 Kg	84070 / 25.06	0	05.07
ABCD	LMNOPQ	55802	4140 RED. 158,75	8 PCS X 4295 mm / 5337 Kg	84070 / 25.06	1 No	05.07
ABCD	LMNOPQ	56301	1045 RED. 165,10	1 PC X 1530 mm / 257 Kg	84125 / 28.06	3	05.07
ABCD	LMNOPQ	55793	4140 RED. 76,20	12 PCS X 2050 mm / 881 Kg	84160 / 28.06	1 No	05.07
ABCD	LMNOPQ	55793	4140 RED. 95,25	20 PCS X 2450 mm / 2743 Kg	84160 / 28.06	1 No	05.07

Anexo 1- Planilha A - follow up
Em processo

ABCD	LMNOPQ	55793	4140 RED. 76,20	20 PCS X 2450 mm / 2743 Kg	84160 / 28.06	1 No	05.07
ABCD	LMNOPQ	56531	1045 RED. 95,25	2 PCS X 2557 mm / 287 Kg	84286 / 29.06	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56514	4140 RED. 76,20	4 PCS X 2194 mm / 314 Kg	84225 / 29.06	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56514	4140 RED. 127,00	8 PCS X 3340 mm / 2660 Kg	84225 / 29.06	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56652	4340 RED. 76,20	1 PC X 1303 mm / 48 Kg	84224 / 29.06	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56699	8640 RED. 38,10	6 PCS X 5630 mm / 302 Kg	84323 / 30.06	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56573	4140 RED. 292,10	2 PC X 2004 mm / 2074 Kg	84435 / 01.07	1 No	15.07
ABCD	LMNOPQ	56824	4140 RED. 57,15	3 PCS X 200 /13 Kg	84405 / 01.07	1 Te	15.07
ABCD	LMNOPQ	56824	4140 RED. 25,40	3 PCS X 280 mm / 4 Kg	84405 / 01.07	1 Te	15.07
ABCD	LMNOPQ	56831	4340 RED. 50,80	3 PCS X 220 mm / 11 Kg	84405 / 01.07	1 Te	15.07
ABCD	LMNOPQ	56831	4340 RED. 57,15	2 PCS X 340 mm / 14 Kg	84405 / 01.07	0	15.07
ABCD	LMNOPQ	56824	4140 RED. 88,90	2 PCS X 745 mm / 74 Kg	84404 / 01.07	0	15.07
ABCD	LMNOPQ	56824	4140 RED. 76,20	3 PCS X 65 mm / 7 Kg	84404 / 01.07	0	15.07
ABCD	LMNOPQ	57022	4340 RED. 120,65	3 PCS X 367 mm / 80 Kg	84499 / 02.07	0	15.07
ABCD	LMNOPQ	57068	1045 RED. 57,15	6 PCS X 5500 mm / 678 Kg	84598 / 05.07	0	15.07

0 - Início	4 - Ensaio de dureza	7- Em expedição
1-No Normalização	5- Endireitamento	
1-Te Témpera	6- Ensaio Mecânico	
1-Re Revenimento		

Legenda
Vend - Vendedor
O . I. A - Ordem interna da empresa A
*** Pos.TTO - Posição de Tratamento
Previsão TTO - Previsão de Tratamento

Anexo 1 - Encerrados 2003

Mês	Média Prazo	Quantidade
Média Julho	13,61538462	71,448 T
Média Ago	13,65853659	35,066 T
Média Set	14,87804878	57,008 T
Média Out	12,44927536	65,363 T
Média Nov	15,54545455	23,826 T
Média Dez	12,52830189	38,885 T
Somatória	3980	
Média	13,53741497	
Desvio médio	2,278402517	
Desvio Padrão	2,790212315	
Variação	7,785284762	

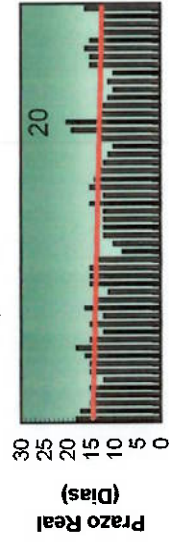
Média de Prazo Real Semestral / 2003
13,5374 dias



2º Semestre 2003

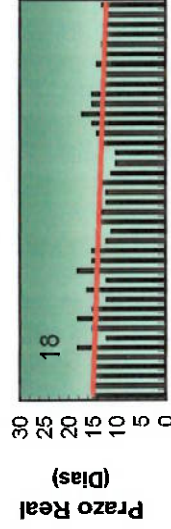
Anexo 1 - Encerrados 2003

Média Julho / 2003
13,615 dias



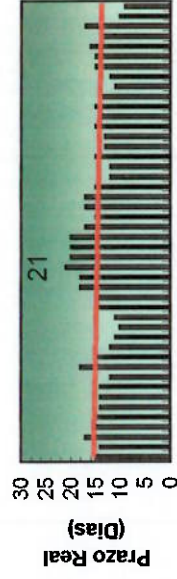
Julho 2003

Média Agosto / 2003
13,6585 dias



Agosto 2003

Média Setembro / 2003
14,8780 dias



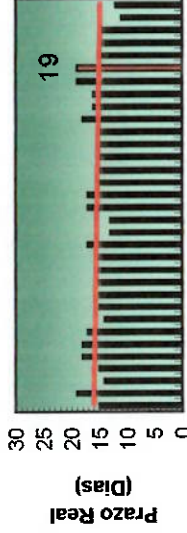
Setembro 2003

Média Outubro / 2003
12,4492 dias



Outubro 2003

Média Novembro / 2003
15,5454 dias



Novembro 2003

Média Dezembro / 2003
12,5283 dias



Dezembro 2003

Anexo 1 - Encerrados 2004

05.07.04

VEND.	CLIENTE	OIA	MATERIAL	QUANTIDADE	NF / DATA	P.REAL	RETORNO
ABCD	JTSV	50780	1045 RED. 139,70	1 PC X 2442 mm / 296 Kgs	79759 / 08.04	8	22.04 / Liquidado
ABCD	JTSV	50723	4140 RED. 139,70	3 PCS X 926 mm / 335 Kgs	79700 / 07.04	7	26.04 / Liquidado
ABCD	JTSV	50370	1045 RED. 127,00	1 PC X 3354 mm / 334 Kgs	79513 / 05.04	8	28.04 / Liquidado
ABCD	JTSV	50553	4140 RED. 228,60	3 PCS X 207 mm / 200 Kgs	79516 / 05.04	6	22.04 / Liquidado
ABCD	JTSV	50775	8640 RED. 60,33	1 PC X 6785 mm / 152 Kgs	79778 / 08.04	5	06.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	51624	1045 RED. 190,50	1 PC X 1477 mm / 331 Kgs	80349 / 19.04	6	06.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	51624	1045 RED. 190,50	1 PC X 742 mm / 167 Kgs	80349 / 19.04	8	06.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	51914	4140 RED. 165,10	10 PCS X 1267 mm / 2130 Kgs	80614 / 27.04	7	06.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52171	1020 RED. 171,45	2 PCS X 510 mm / 185 Kgs	80689 / 27.04	6	06.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52073	4340 RED. 228,60	1 PC X 3605 mm / 1184 Kgs	80668 / 27.04	9	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52306	4140 RED. 25,40	1 AMAR/ 5750 mm / 375 Kgs	80838 / 29.04	7	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52306	4140 RED. 57,15	1 AMAR/ 5700 mm / 1014 Kgs	80838 / 29.04	6	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52306	4140 RED. 69,85	1 AMAR/ 5450 mm / 2144 Kgs	80838 / 29.04	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52306	4140 RED. 38,10	1 AMAR/ 6450 mm / 694 Kgs	80838 / 29.04	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52306	4140 RED. 50,80	1 AMAR/ 5780 mm / 2100 Kgs	80838 / 29.04	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52412	4340 RED. 101,60	1 PC X 1759 mm / 112 Kgs	81012 / 03.05	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52141	4340 RED. 82,55	3 PCS X 2000 mm / 253 Kgs	81137 / 05.05	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52141	4340 RED. 82,55	3 PCS X 1400 mm / 178 Kgs	81137 / 05.05	12	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52141	4340 RED. 95,25	1 PC X 2000 mm / 113 Kgs	81137 / 05.05	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52141	4340 RED. 95,25	1 PC X 1400 mm / 78 Kgs	81137 / 05.05	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52811	4140 RED. 73,03	3 PCS X 5370 mm / 523 Kgs	81307 / 07.05	8	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52811	4140 RED. 82,55	2 PCS X 5180 mm / 435 Kgs	81307 / 07.05	5	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52811	4140 RED. 60,38	6 PCS X 5600 mm / 738 Kgs	81307 / 07.05	9	17.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	50370	1045 RED. 127,00	1 PC X 3354 mm / 334 Kgs	81179 / 06.05	8	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52779	4340 RED. 127,00	4 PCS X 3340 mm / 1338 Kgs	81268 / 07.05	7	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52880	1045 RED. 66,68	2 PCS X 6595 mm / 362 Kgs	81348 / 10.05	8	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52880	1045 RED. 63,50	2 PCS X 5790 mm / 290 Kgs	81348 / 10.05	9	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52569	4340 RED. 63,50	1 PC X 440 mm / 12 Kgs	81544 / 13.05	11	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	51828	4140 RED. 184,15	1 PC X 1052 mm / 220 Kgs	80690 / 27.04	6	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	57282	4140 RED. 184,15	1 PC X 1052 mm / 220 Kgs	80690 / 27.04	8	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52412	4340 RED. 139,70	1 PC X 2230 mm / 270 Kgs	81012 / 03.05	8	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52880	1045 RED. 28,58	10 PCS X 5710 mm / 288 Kgs	81348 / 10.05	9	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52880	1045 RED. 31,75	10 PCS X 6930 mm / 430 Kgs	81348 / 10.05	7	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53022	8640 RED. 57,15	3 PCS X 5780 mm / 344 Kgs	81481 / 12.05	8	24.05 / Liquidado

Anexo 1 - Encerrados 2004

05.07.04

ABCD	JTSV	52569	4340 RED. 342,90	1 PC X 2400 mm / 1888 Kgs	81544 / 13.05	7	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52569	4340 RED. 406,40	1 PC X 306 mm / 313 Kgs	81544 / 13.05	5	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53386	4140 RED. 171,45	1 PC X 2750 mm / 501 Kgs	81703 / 17.05	8	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53736	1045 RED. 38,10	4 PCS X 6930 mm / 249 Kgs	82019 / 20.05	7	24.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52690	4140 RED. 158,75	2 PCS X 320 mm / 100 Kgs	81136 / 05.05	9	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52674	4140 RED. 63,50	4 PCS X 5780 mm / 576 Kgs	81180 / 06.05	7	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	52588	1045 RED. 241,30	1 PC X 1555 mm / 558 Kgs	81216 / 06.05	9	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53537	1045 RED. 230,00	1 PC X 140 mm / 45 Kgs	81823 / 18.05	7	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53537	4140 RED. 165,10	1 PC X 1610 mm / 271 Kgs	81823 / 18.05	9	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53889	4140 RED. 60,33	1 PC X 2870 mm / 65 Kgs	82180 / 24.05	8	31.05 / Liquidado
ABCD	JTSV	53482	4140 RED. 203,50	6 PCS X 932 mm / 1426 Kgs	81925 / 19.05	9	04.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53482	4140 RED. 203,50	3 PCS X 203 mm / 155 Kgs	81925 / 19.05	8	04.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53831	4140 RED. 241,30	1 PC X 3000 mm / 1114 Kgs	82150 / 24.05	8	07.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54027	4340 RED. 158,75	2 PCS X 1962 mm / 611 Kgs	82237 / 25.05	8	07.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54311	4140 RED. 139,70	1 PC X 1267 mm / 153 Kgs	82449 / 28.05	8	07.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53659	8640 RED. 57,15	2 PCS X 5780 mm / 216 Kgs	81893 / 19.05	8	08.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53665	4140 RED. 165,10	5 PCS X 1265 mm / 3195 Kgs	82160 / 24.05	8	08.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54017	4140 RED. 165,10	1 PC X 843 mm / 143 Kgs	82235 / 25.05	8	08.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54154	4140 RED. 177,80	2 PCS X 1253 mm / 488 Kgs	82407 / 27.05	8	08.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54154	4140 RED. 177,80	3 PCS X 1250 mm / 735 Kgs	82407 / 27.05	8	08.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53736	1045 RED. 69,85	2 PCS X 5800 mm / 345 Kgs	82019 / 20.05	8	14.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54422	4140 RED. 95,25	1 PC X 1082 mm / 61 Kgs	82550 / 31.05	7	14.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54629	4140 RED. 95,25	4 PCS X 2557 mm / 572 Kgs	82839 / 03.06	8	14.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54923	1045 RED. 114,30	1 PC X 4146 mm / 334 Kgs	82965 / 07.06	5	14.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54097	8640 RED. 82,55	1 PC X 5130 mm / 216 Kgs	82372 / 27.05	9	16.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54628	1045 RED. 95,25	2 PCS X 2557 mm / 286 Kgs	82838 / 03.06	10	16.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54254	4140 RED. 63,50	18 PCS X 1770 mm / 705 Kgs	82729 / 02.06	9	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54254	4140 RED. 76,20	16 PCS X 2050 mm / 1175 Kgs	82729 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54254	4340 RED. 76,20	8 PCS X 2090 mm / 680 Kgs	82729 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54254	4140 RED. 95,25	20 PCS X 2450 mm / 2743 Kgs	82729 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54254	4140 RED. 107,95	16 PCS X 2830 mm / 3258 Kgs	82729 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54255	4140 RED. 76,20	24 PCS X 2193 mm / 1886 Kgs	82730 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54255	4140 RED. 95,25	8 PCS X 2555 mm / 1144 Kgs	82730 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54255	4140 RED. 107,95	8 PCS X 2925 mm / 1682 Kgs	82730 / 02.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54629	4140 RED. 76,20	4 PCS X 2195 mm / 314 Kgs	82840 / 03.06	8	21.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55160	4140 RED. 304,90	1 PC X 217 mm / 128 Kgs	83206 / 11.06	7	22.06 / Liquidado

Anexo 1 - Encerrados 2004

05.07.04

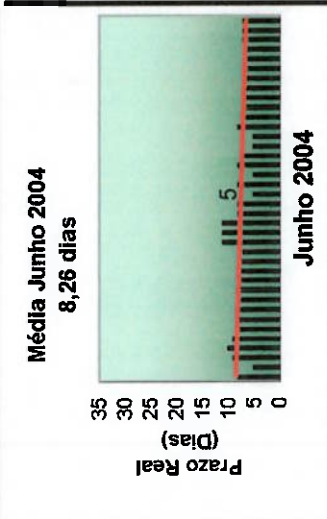
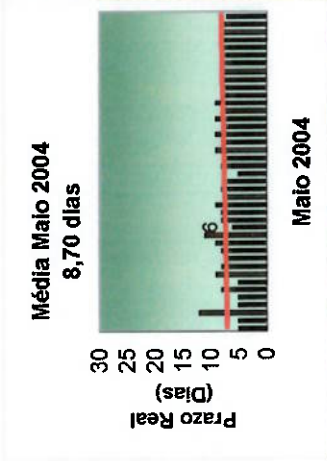
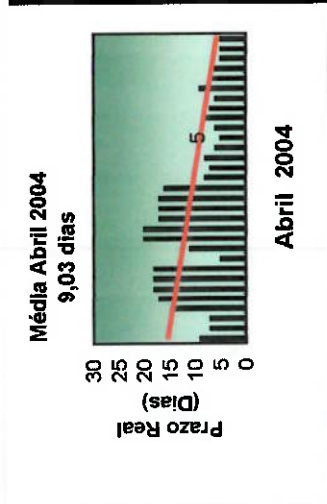
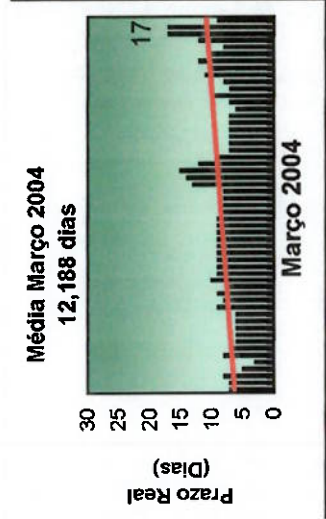
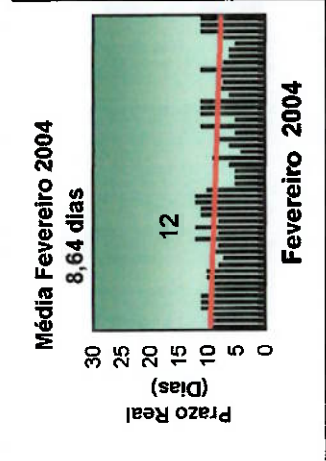
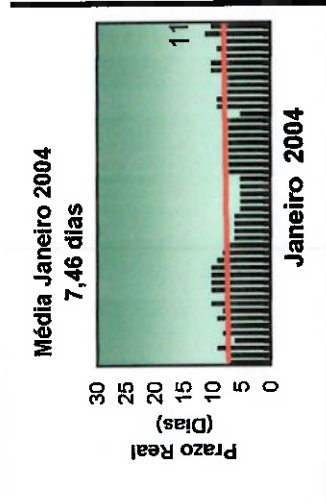
ABCD	JTSV	55175	4140 RED. 152,40	1 PC X 2127 mm / 306 Kgs	83207 / 11.06	11	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55235	4140 RED. 82,55	1 PC X 3200 mm / 184 Kgs	83240 / 11.06	11	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55233	4140 RED. 76,20	2 PCS X 5450 mm / 390 Kgs	83225 / 11.06	11	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55260	4340 RED. 107,95	1 PC X 1163 mm / 64 Kgs	83313 / 14.06	8	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54168	1045 RED. 241,30	1 PC X 250 mm / 90 Kgs	82251 / 25.05	8	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	53366	1045 RED. 241,00	1 PC X 1224 mm / 462 Kgs	81854 / 18.05	5	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54834	4140 RED. 177,80	5 PCS X 1250 mm / 1221 Kgs	82999 / 07.06	8	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54834	4140 RED. 177,80	1 PC X 1250 mm / 244 Kgs	82999 / 07.06	5	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54834	4140 RED. 139,70	2 PCS X 1270 mm / 306 Kgs	82999 / 07.06	8	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55060	4140 RED. 127,00	1 PC X 1280 mm / 128 Kgs	83168 / 09.06	7	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55060	4340 RED. 228,60	1 PC X 46 mm / 14 Kgs	83168 / 09.06	5	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55225	4340 RED. 158,00	1 PC X 1467 mm / 178 Kgs	83172 / 09.06	5	22.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	54423	4140 RED. 152,40	2 PCS X 1686 mm / 485 Kgs	82801 / 03.06	8	23.06 / Liquidado
ABCD	JTSV	55019	4140 RED. 120,65	40 PCS X 860 mm / 3093 Kgs	83145 / 09.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	54954	1045 RED. 38,10	1 PC X 3500 mm / 31 Kgs	83176 / 09.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55245	4140 RED. 73,03	1 PC X 2140 mm / 70 Kgs	83351 / 14.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55501	4140 RED. 95,25	1 PC X 1940 mm / 109 Kgs	83415 / 15.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55507	1045 RED. 127,00	1 PC X 1040 mm / 103 Kgs	83414 / 15.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55420	4140 RED. 101,60	1 PC X 4200 mm / 268 Kgs	83443 / 16.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55886	1045 RED. 152,40	1 PC X 1825 mm / 263 Kgs	83810 / 22.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55061	4140 RED. 50,80	12 PCS X 5770 mm / 1107 Kgs	83962 / 24.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55592	4140 RED. 95,25	16 PCS X 2450 mm / 2195 Kgs	83599 / 18.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55708	1045 RED. 152,40	1 PC X 2530 mm / 364 Kgs	83809 / 22.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	55715	1045 RED. 393,70	2 PCS X 480 mm / 940 Kgs	84014 / 24.06	7	06.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	56421	4140 RED. 120,65	80 PCS X 860 mm / 6182 Kgs	84430 / 01.07	18	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	56795	4140 RED. 101,60	4 PCS X 2363 mm / 605 Kgs	84433 / 01.07	18	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	50174	1045 RED. 165,10	1 PC X 345 mm / 58 Kgs	79271 / 31.03	9	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	50723	4140 RED. 139,70	1 PC X 40 mm / 4 Kgs	79700 / 07.04	9	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	51174	1045 RED. 120,65	2 PCS X 2520 mm / 454 Kgs	80065 / 14.04	9	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	51529	4140 RED. 152,40	1 PC X 1150 mm / 166 Kgs	80243 / 19.04	8	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	51624	4140 RED. 190,50	1 PC X 1010 mm / 227 Kgs	80349 / 19.04	9	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	52241	4140 RED. 139,70	80 PCS X 845 mm / 8150 Kgs	81041 / 04.05	8	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	52670	4140 RED. 171,45	1 PC X 4863 mm / 881 Kgs	81267 / 07.05	9	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	53283	1045 RED. 234,95	1 PC X 1983 mm / 684 Kgs	81636 / 14.05	8	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	57179	4140 RED. 22,23	2 PCS X 5600 mm / 34 Kgs	84745 / 07.07	7	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	57179	4140 RED. 31,75	2 PCS X 5680 mm / 70 Kgs	84745 / 07.07	5	19.07 / Liquidado

ABCD	JTSV	56422	4140 RED. 139,70	80 PCS X 845 mm / 8144 Kgs	84747 / 07.07	8	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	57175	4140 RED. 114,30	1 PC X 2660 mm / 215 Kgs	84767 / 07.07	8	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	57175	4140 RED. 114,30	1 PC X 2717 mm / 219 Kgs	84767 / 07.07	7	19.07 / Liquidado
ABCD	JTSV	57254	8640 RED. 50,80	4 PCS X 5770 mm / 368 Kgs	84811 / 08.07	8	19.07 / Liquidado

Re: Material retrabalhado por não atingir propriedades na primeira etapa

P. Real: Prazo Real

Anexo 1 - Gráficos 2004



Anexo 1 - Gráficos 2004

Méd. Janeiro	7,46808516
Desvio Médio	1,52083333
Variância	3,95700355
Desvio Padrão	1,98922184
Quantidade	36,03 T

Média Fevereiro	8,64
Desvio Médio	2,0288
Variância	5,58204082
Desvio Padrão	2,3626343
Quantidade	39,747 T

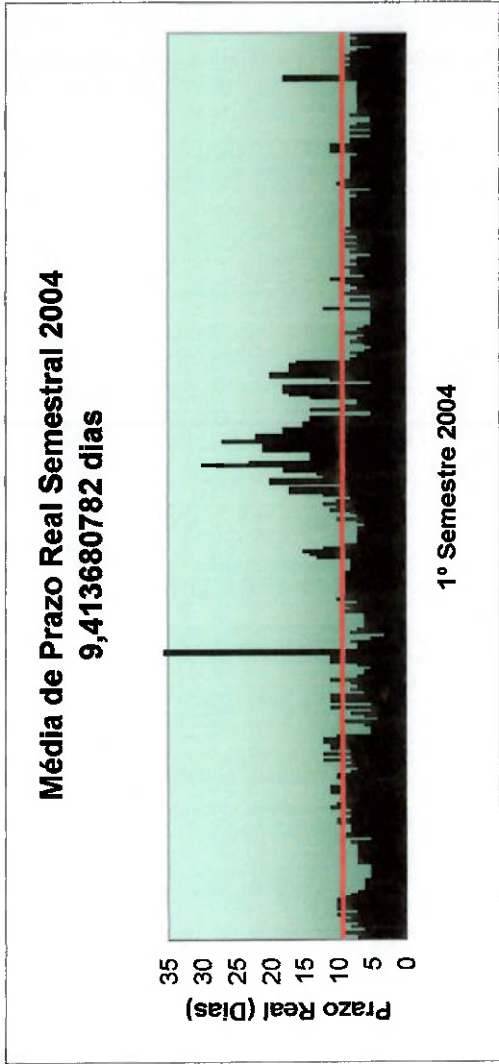
Méd. Março	11,049505
Desvio Médio	3,92706597
Variância	26,0475248
Desvio Padrão	5,10367757
Quantidade	53,905 T

Média Abril	9,03225807
Desvio Médio	1,01560874
Variância	2,09892473
Desvio Padrão	1,44876662
Quantidade	17,942 T

Todos	
Média 1º Sem.	8,86005385
Desvio médio	2,92334136
Variância	22,2466203
Desvio Padrão	4,7166323

Méd. Maio	8,707317073
Desvio Médio	1,378941106
Variância	3,162195122
Desvio Padrão	1,778256203
Quantidade	19,334 T

Média Junho	8,26
Desvio Médio	1,360110803
Variância	3,226173542
Desvio Padrão	1,796155211
Quantidade	26,757 T



PROGRAMA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA		Folha
CONDICIONADORES DE AR TIPO "JANELA" & SPLIT SYSTEM		1 de 1

LOCAL:

Núm.	ATIVIDADE	Periodicidade				AÇÕES													
		M	T	S	A	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12		
1	Limpar ou substituir o filtro de ar	X																	
2	Eliminar frestas na fixação do filtro	X																	
3	Verificar fixações e corrigir ruídos e vibrações anormais	X																	
4	Verificar operação de drenagem de água	X																	
5	Verificar vazamento de fluido refrigerante	X																	
6	Verificar a fixação das grades difusoras	X																	
7	Limpar externa do aparelho	X																	
8	Corrigir vazamentos e vedação	X																	
9	Verificar isolamento de tubulações / flexíveis (SPLIT)	X																	
10	Limpar a bandeja	X																	
Referente ao término das atividades >>>																			
		Data:																	
		Executado por:																	
		Aprovado por:																	

11	Testar condições de funcionamento do aparelho medindo temperatura e UR do ambiente	X															
12	Verificar atuação da chave seletora (gelo existindo)	X															
13	Verificar a atuação da chave reversora de ciclo (quentar/frio), quando existir	X															
14	Limpar as serpentinas	X															
Referente ao término das atividades >>>		Data:															
		Executado por:															
		Aprovado por:															

15	Desencrustação de serpentinas	X															
Referente ao término das atividades >>>		Data:															
		Executado por:															
		Aprovado por:															

16	Verificar o estado da fiação	X															
17	Verificar o estado do isolamento térmico interno do gabinete (do. a preservação / bolor)	X															
18	Eliminar pontos de ferrugem, inclusive na bandeja e molduras de serpentinas	X															
Referente ao término das atividades >>>		Data:															
		Executado por:															
		Aprovado por:															

Códigos de Ações:			
1 - Em Ordem	6 - Verificado	11 - Montagem Incorreta	16 - Com Vazamento
2 - Regulagem Incorreta	7 - Engraxado	12 - Engraxamento Insuficiente	17 - Vazamento Corrigido
3 - Lubrificado	8 - Ajustado	13 - Calibrado	18 - Outros
4 - Com Desgaste	9 - Com Ferrugem	14 - Executado	
5 - Trocado	10 - Lubrificação Insuficiente	15 - Limpeza Executada	
F448/IMA Rev00 - Programa de Manutenção Preventiva - Condicionadores de Ar Tipo "Janela" e Split System			

[illegible]

Anexo 3 - Manutenção

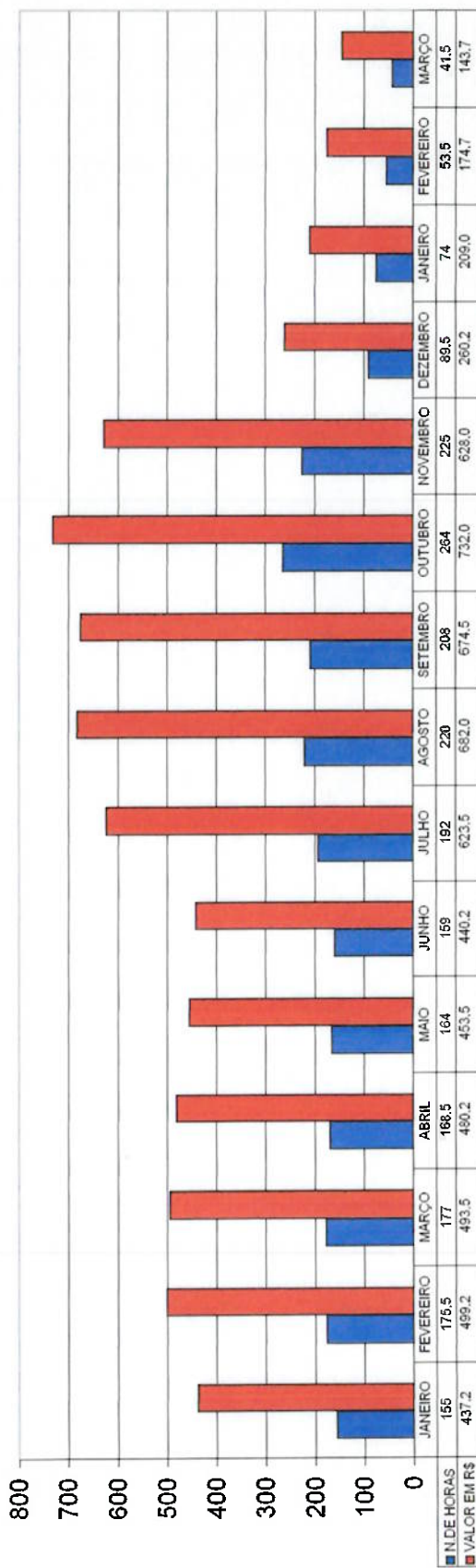
Estado de Casa nº 3

HORA EXTRA - AR CONDICIONADO

Obs: Os valores de hora foram multiplicados proporcionalmente aos valores reais.

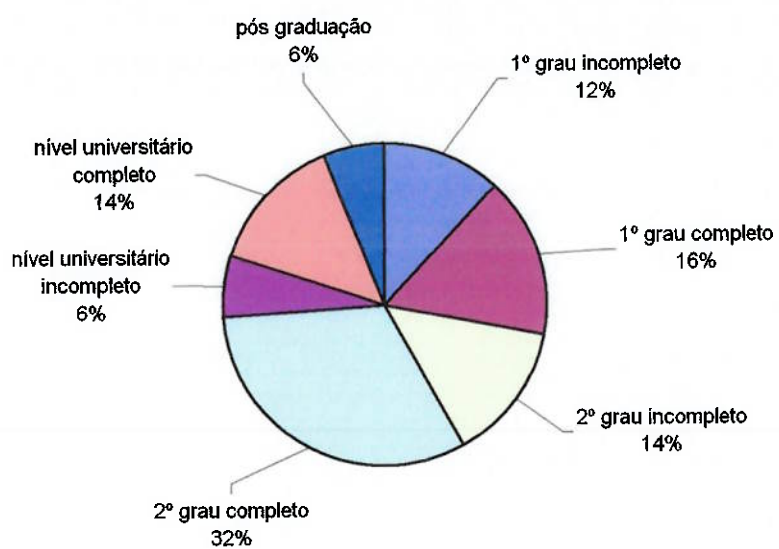
FUNCIONARIO		ELABORAÇÃO PMOC												IMPLANTACÃO PMOC																	
		JANERO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		JUNHO		JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANERO		FEVEREIRO		MARÇO	
NOOME	SAL	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$	HORAS	VALOR R\$
ENCABEÇADO	7.00	8.5	59.50	10	70.00	8	56.00	8	60.00	6	42.00	0	0	20	140.00	25	175.00	12	84.00	11	77.00	6	42.00	4	28.00	8	42.00	6	42.00	6	42.00
MECÂNICO 1	3.50	8	21.00	8.5	29.75	8	28.00	8.5	33.25	8	28.00	20	70.00	21	73.50	20	70.00	8	31.50	7	24.50	5	17.50	3	10.50	7	24.50	5	17.50	5.5	19.25
MECÂNICO 2	3.50	5.5	19.25	7	24.50	7	24.50	8	31.50	8.5	29.75	0	0	20	70.00	22	77.00	8	31.50	9	31.50	4.5	15.75	3	10.50	7	24.50	7.5	26.25	7.5	26.25
OP 1	2.00	20	50.00	21	52.50	22	55.00	22	55.00	20	50.00	21	52.50	17	42.50	21	52.50	30	92.50	27	87.50	14	35.00	12.5	31.25	5	12.50	6	15.00	6	15.00
OP 2	2.00	0	0	0	0	21	52.50	18	45.00	21	52.50	0	0	21	55.00	21	52.50	32	80.00	27	87.50	12	30.00	10	25.00	8	15.00	0	0	0	0
OP 3	2.00	18	47.50	18	45.00	0	0	18	47.50	21	87.50	0	0	22	55.00	20	50.00	32	80.00	27	87.50	0	0	7	17.50	0	0	7	17.50	7	17.50
OP 4	2.00	0	0	26	87.50	28	57.50	0	0	0	0	18	45.00	0	0	0	0	21	87.50	25	87.50	12	30.00	0	0	0	0	5	12.50	5	12.50
OP 5	2.00	20	70.00	0	0	24	80.00	22	55.00	22	55.00	0	0	0	0	18	47.50	21	87.50	24	80.00	11	27.50	0	0	4	10.00	0	0	0	0
OP 6	2.00	17	42.50	30	87.50	18	45.00	0	0	0	0	22	55.00	22	55.00	21	52.50	28	80.00	26	85.00	0	0	11	27.50	3.5	8.75	3	7.50	3	7.50
OP 7	2.00	32	80.00	18	45.00	0	0	22	55.00	25.5	83.75	0	0	23	87.50	28	73.50	18	45.00	22	55.00	0	0	8	22.50	8	15.00	0	0	0	0
OP 8	2.00	0	0	17	42.50	26	86.00	18	47.50	15	37.50	20	50.00	0	0	23	87.50	20	50.00	0	0	13	32.50	8	20.00	8	22.50	0	0	0	0
OP 9	2.00	15	47.50	20	50.00	20	50.00	18	47.50	11	27.50	22	87.50	20	57.50	20	50.00	19	47.50	20	80.00	12	30.00	6.5	16.25	5	0	1.5	3.75	1.5	3.75
Custo total		155	437.25	175.5	489.25	177	493.50	188.5	480.25	184	453.50	158	440.25	192	623.50	220	682.00	208	674.50	264	732.00	225	628.00	89.5	280.25	74	209.00	53.5	174.75	41.5	143.75
Pessoal Técnico		20	98.75	25.5	124.25	23	105.50	27.5	127.75	22.5	98.75	20	92.75	63	301.00	62	287.00	67	322.00	30	147.00	27	133.00	15.5	75.25	10	49.00	20	91.00	19	87.50
% Operacional		87%	77%	85%	75%	87%	75%	84%	73%	86%	78%	87%	79%	67%	52%	72%	58%	65%	55%	89%	86%	88%	79%	83%	71%	86%	77%	63%	48%	54%	39%

Obs: Os valores de 80% foram arredondados para cima e para baixo.

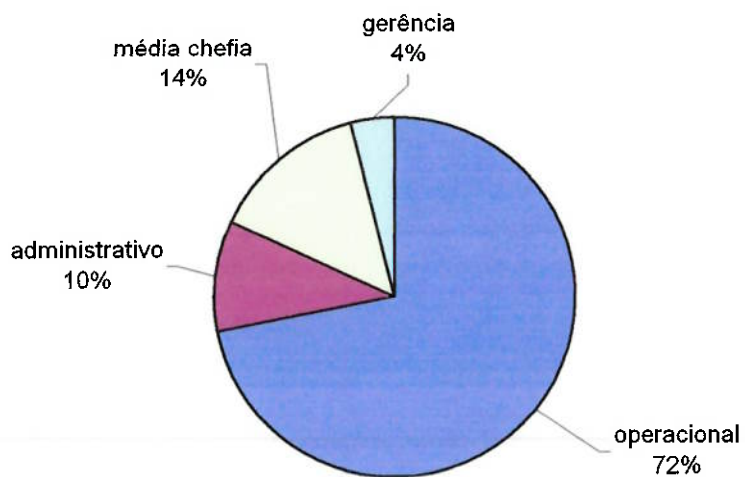


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

1. Grau de Instrução

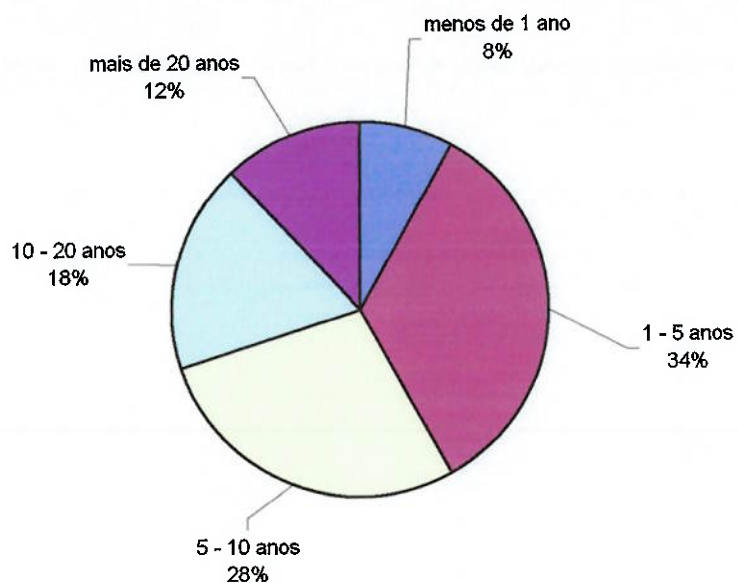


2. Nível Hierárquico

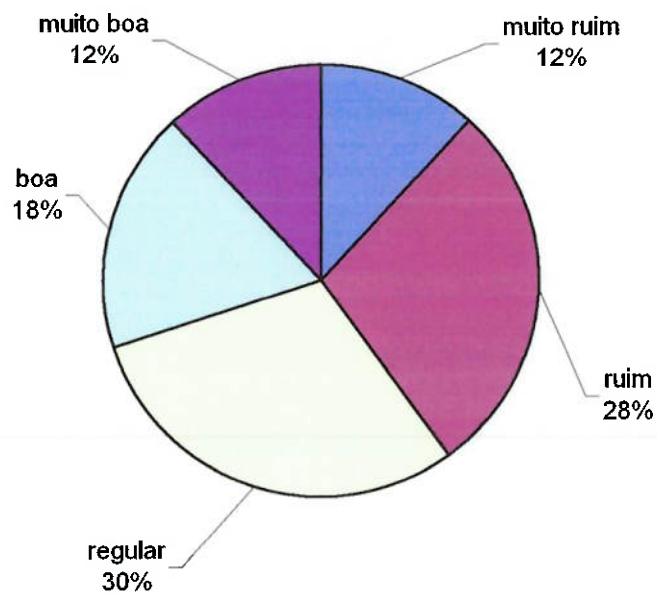


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

3. Tempo de Casa

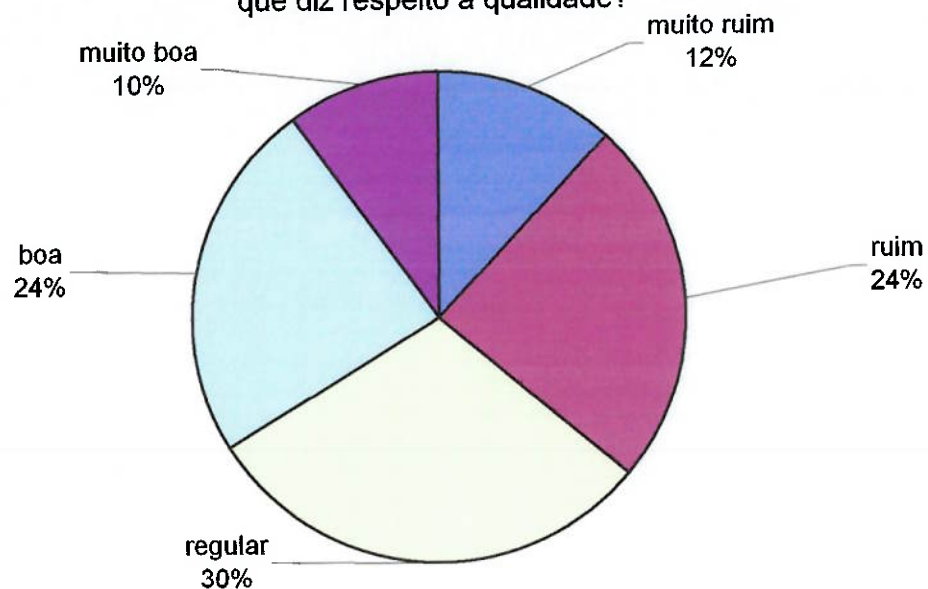


4. Como você enxerga a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela sua organização?

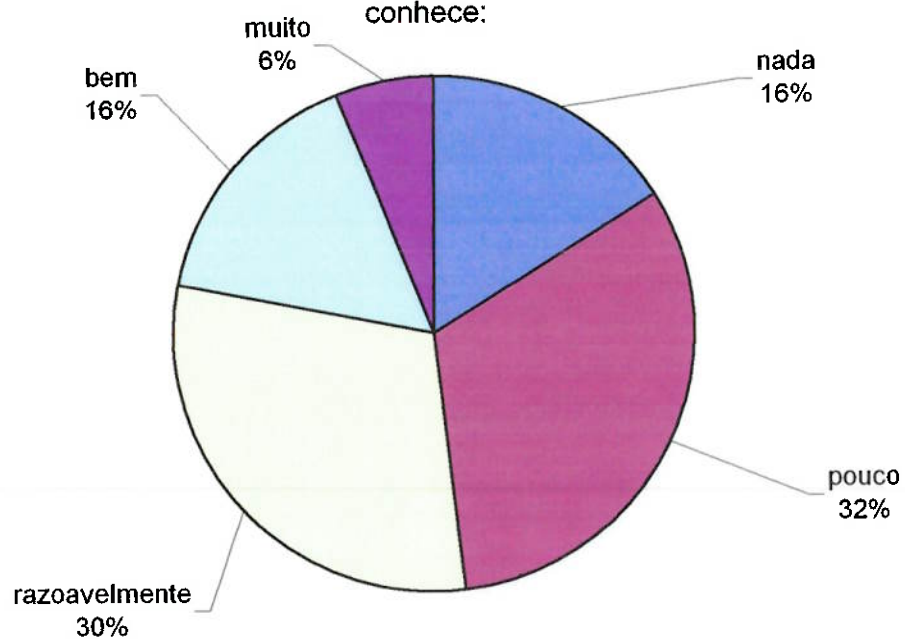


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

5. Como você acha que o cliente enxerga a sua organização no que diz respeito a qualidade?

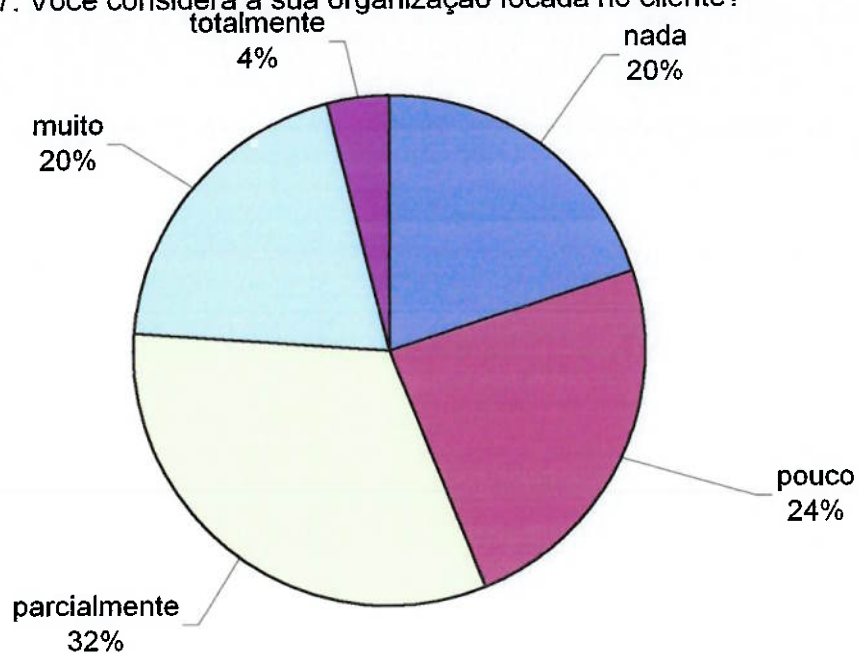


6. Sobre a política da qualidade de sua organização você diria que conhece:

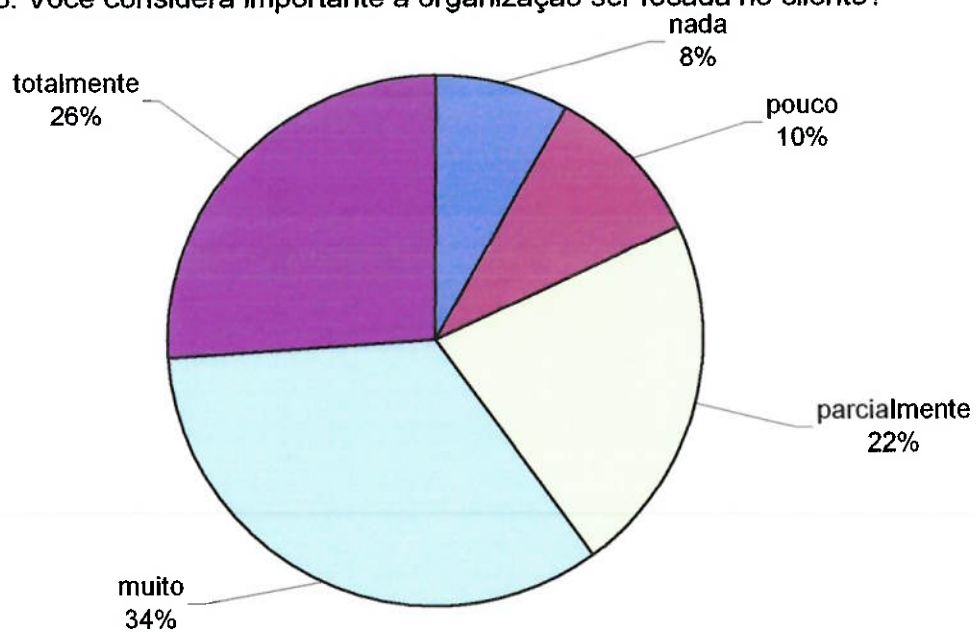


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

7. Você considera a sua organização focada no cliente?

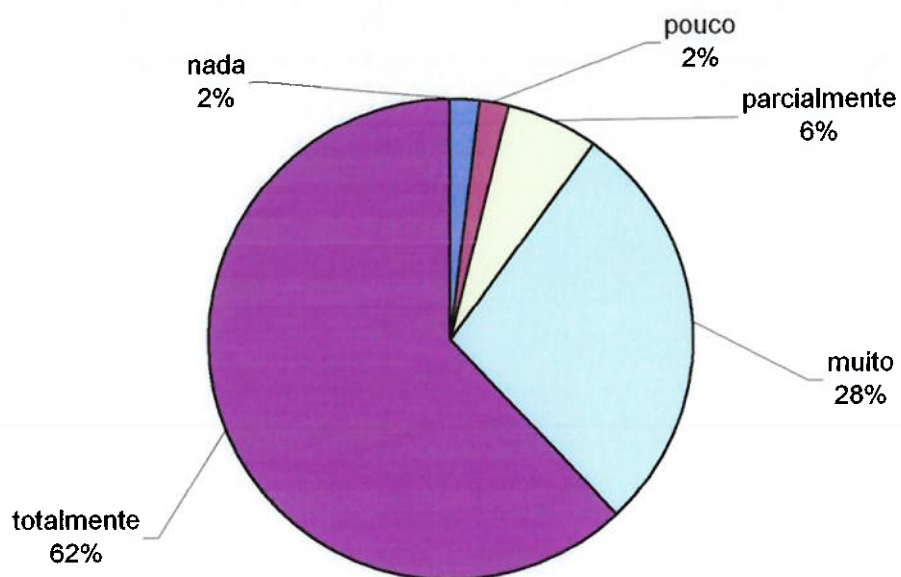


8. Você considera importante a organização ser focada no cliente?

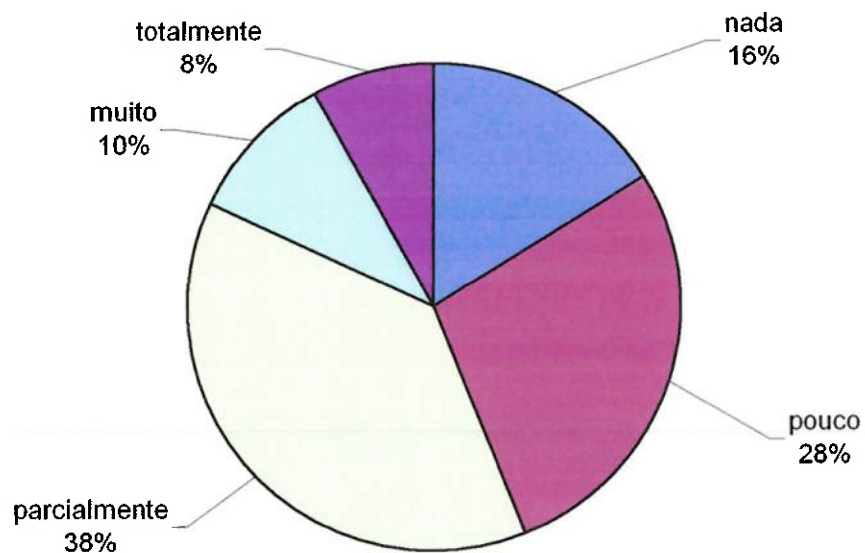


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

9. Você considera importante a organização ser focada na satisfação das necessidades dos clientes?



10. Você consegue enxergar uma relação entre satisfação dos colaboradores e satisfação do cliente na sua empresa?

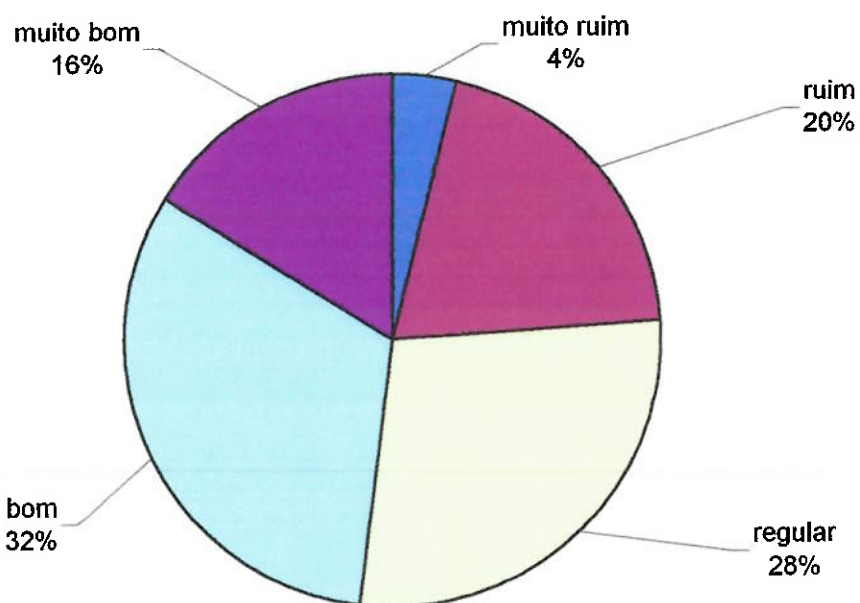


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

11. Você se considera motivado para efetuar sua tarefas na sua organização?

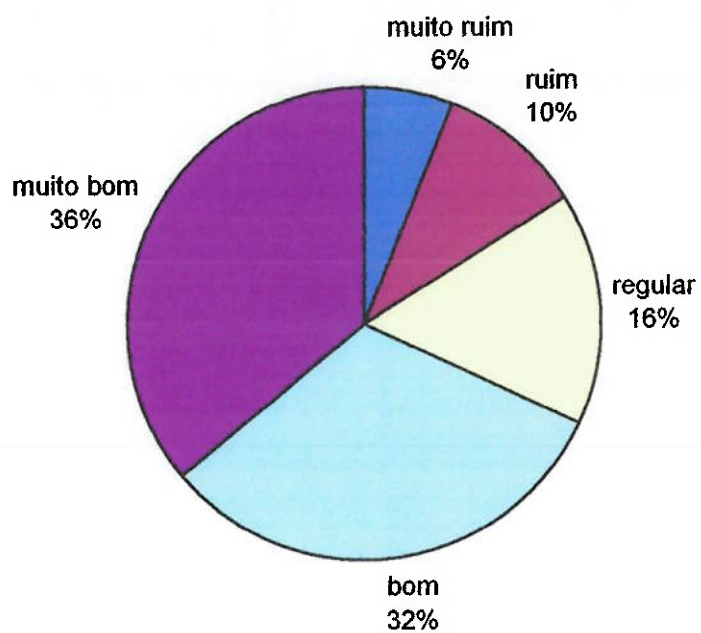


12. Como você considera o clima na sua organização?

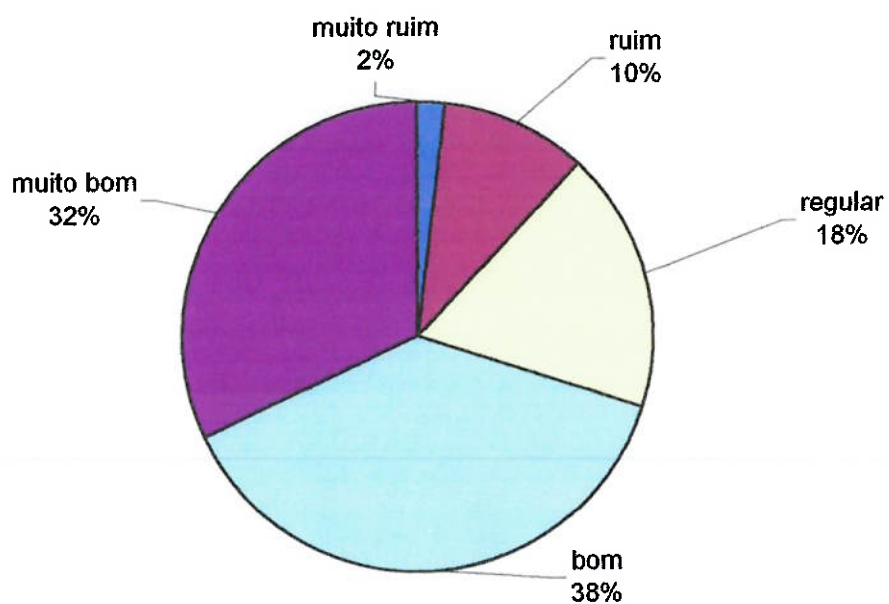


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

13. Como você considera o clima no seu departamento?

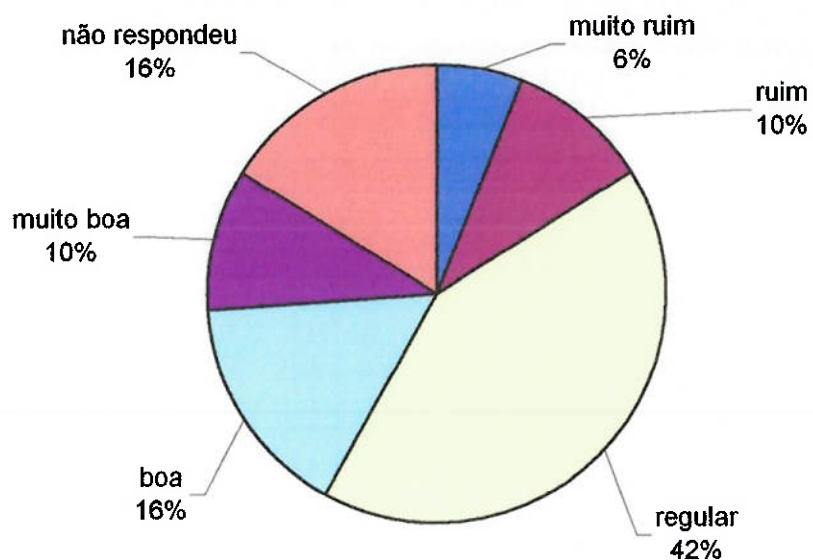


14. Como você considera o clima no seu grupo de trabalho?

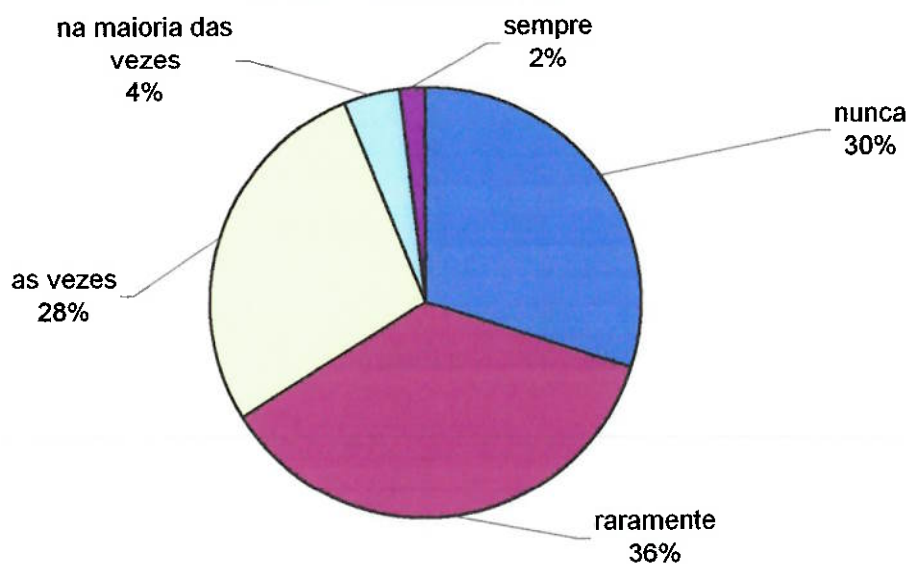


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

15. Como você considera a relação entre clientes e fornecedores/prestadores de serviços na sua empresa?

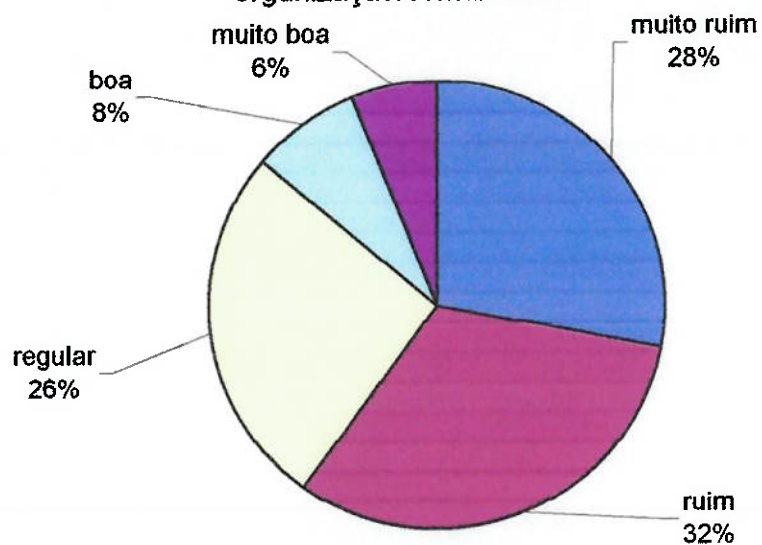


16. Com que frequência a sua organização promove eventos para integração com a comunidade?



Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

17. Na sua opinião como é o relacionamento organização/comunidade?

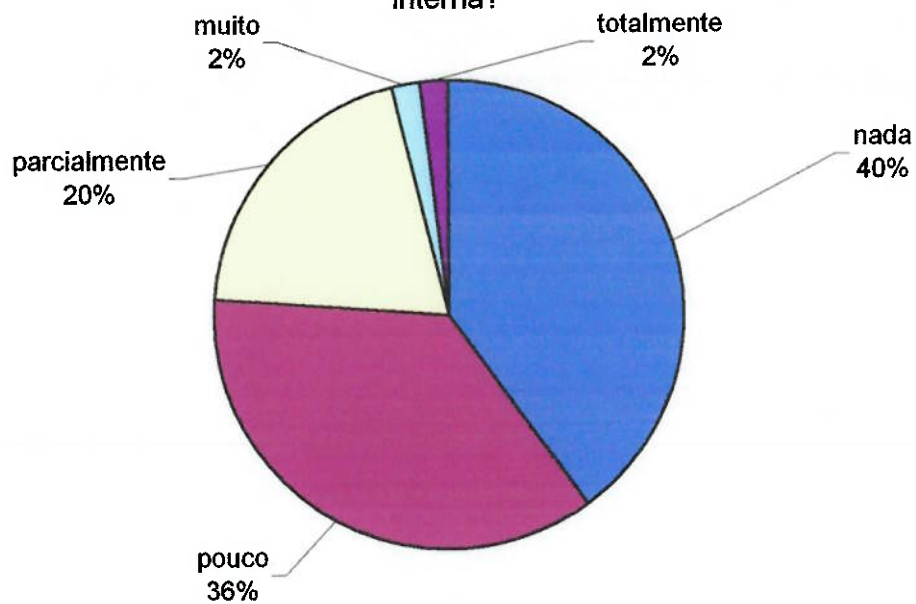


18. Você considera que os padrões mínimos de higiene e segurança no trabalho são atendidos ?

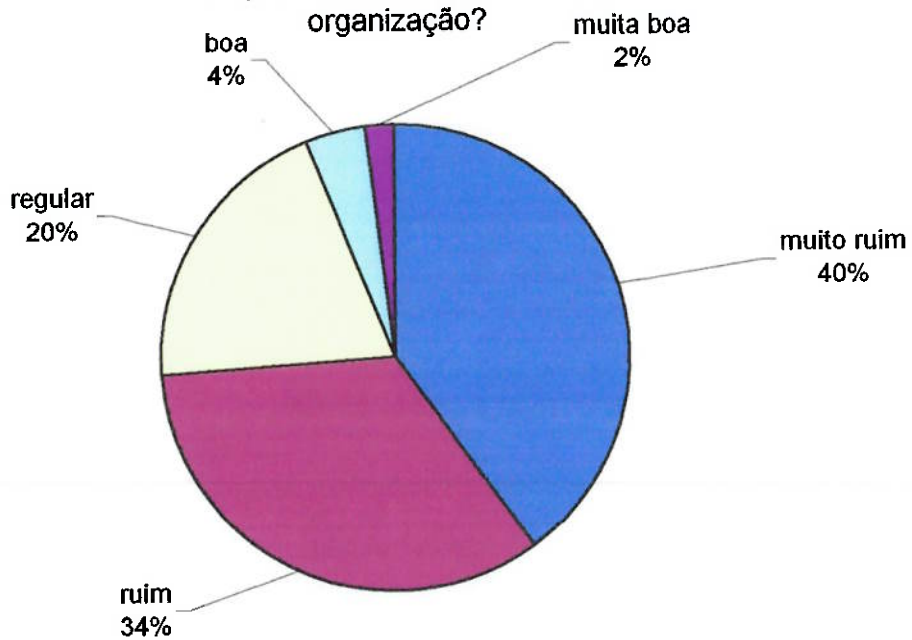


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

19. Sua organização se preocupa com a questão da comunicação interna?

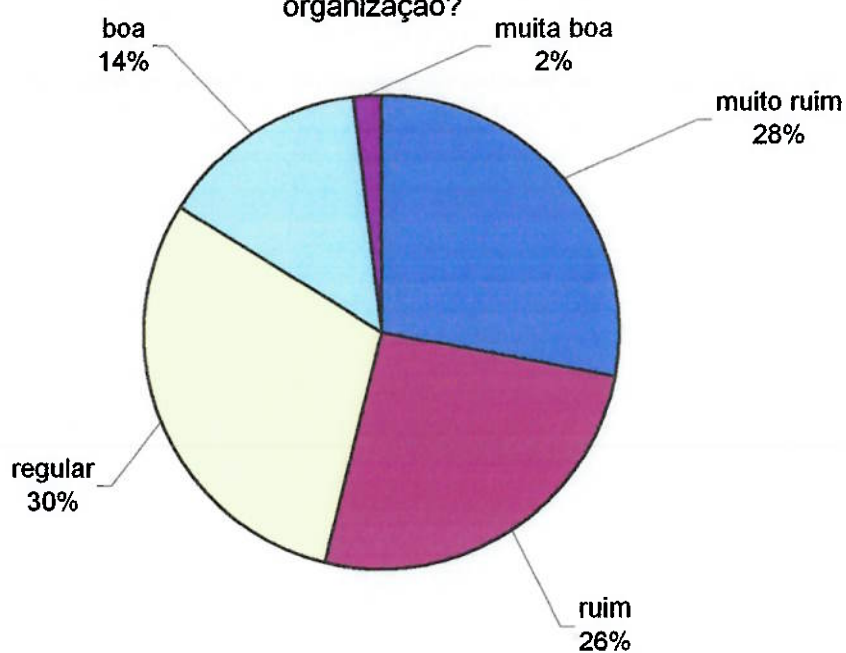


20. Como você enxerga a comunicação interdepartamental na sua organização?

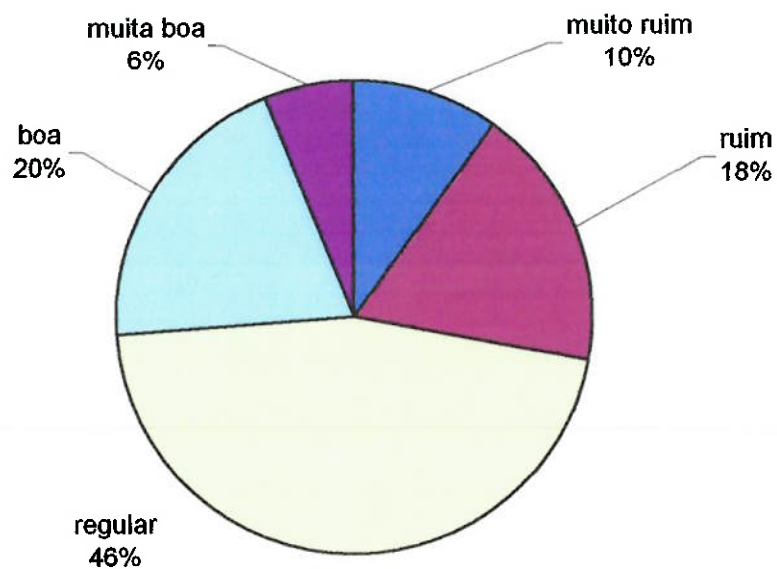


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

21. Como você enxerga a comunicação intradepartamental na sua organização?

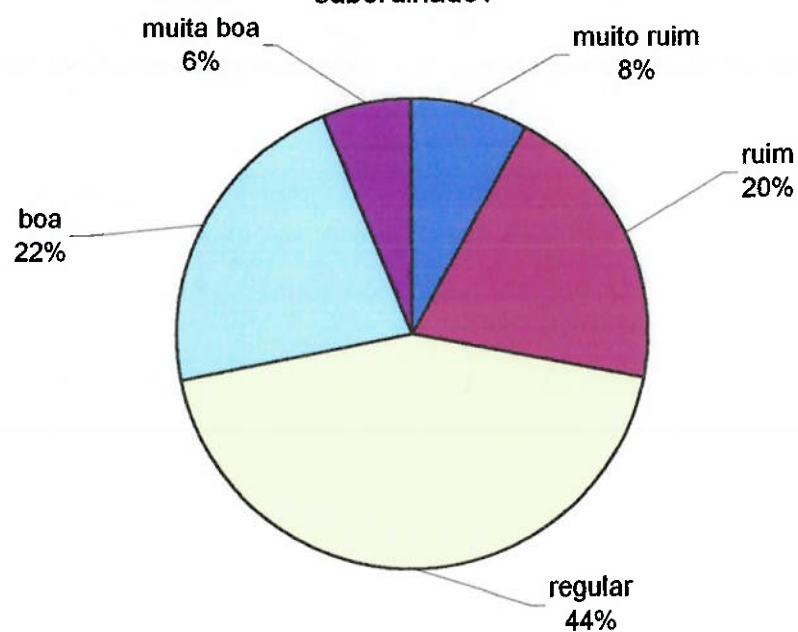


22. Como você enxerga a comunicação entre você e o seu superior imediato?

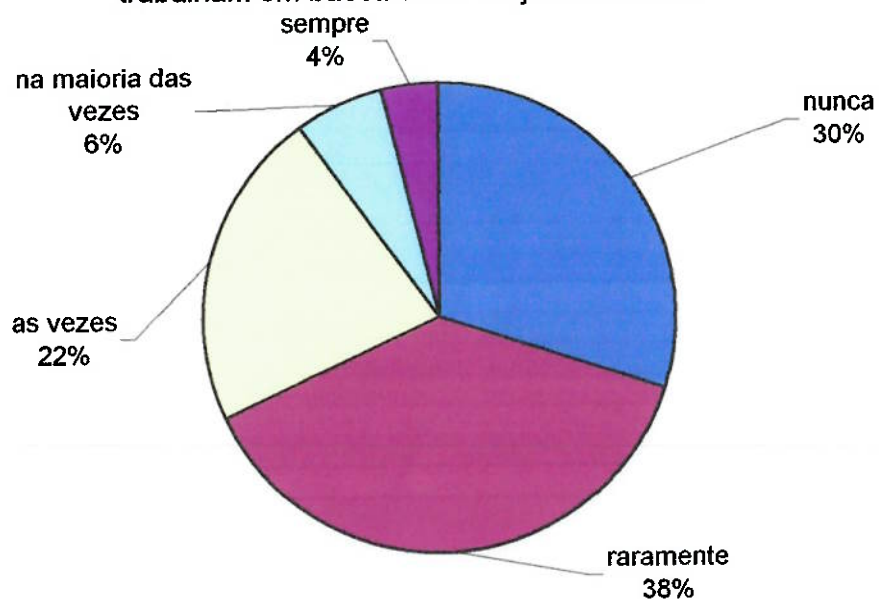


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

23. Como você enxerga a comunicação entre você e o seu subordinado?

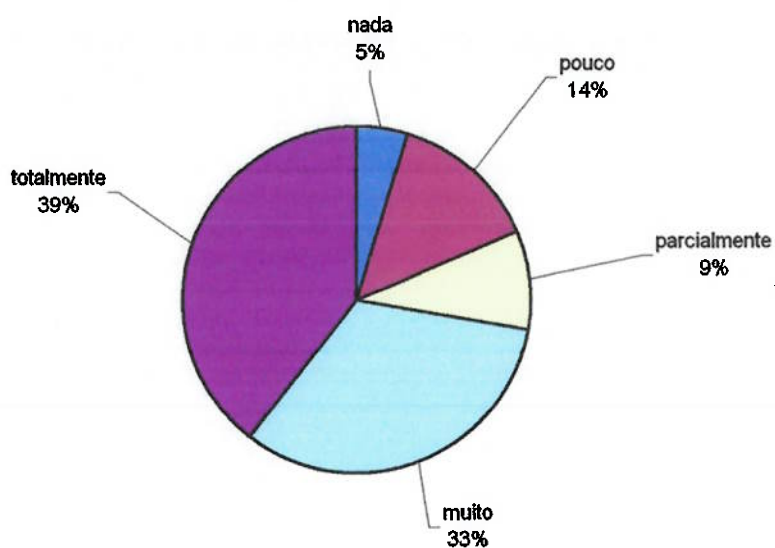


24. Você considera que os diferentes setores da sua organização trabalham em busca de um objetivo comum?

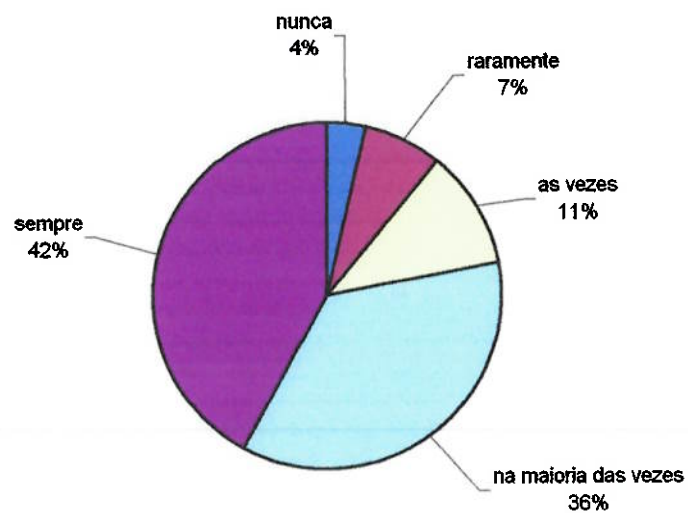


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

25. Você considera importante a sinergia entre os diferentes setores da sua organização?



26. Qual o seu interesse em receber informações sobre as decisões na sua organização?

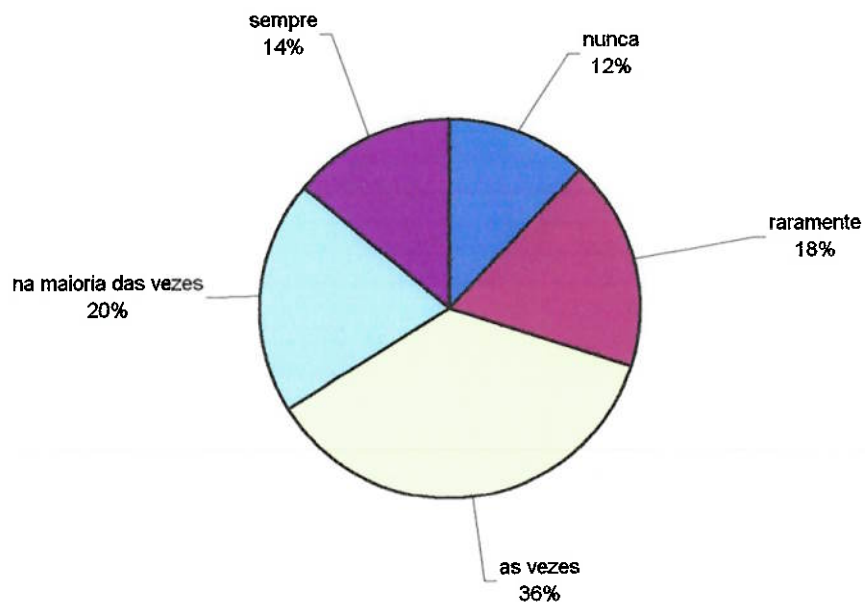


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

27. Qual o seu interesse em participar da tomada de decisão do seu departamento?

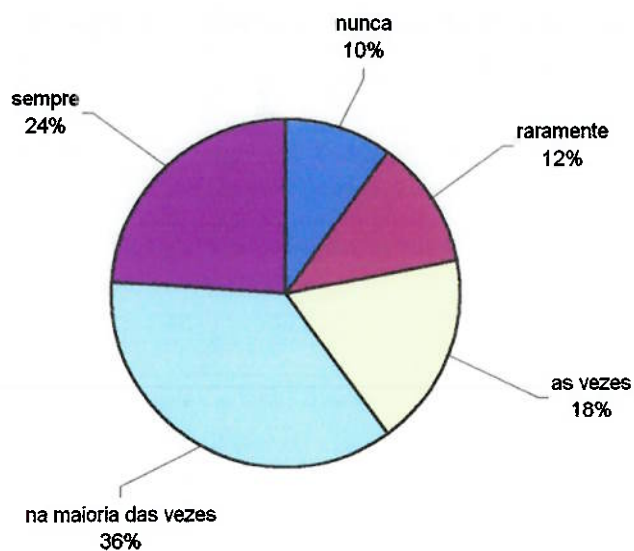


28. Você é comunicado na tomada de decisão de seu setor ?

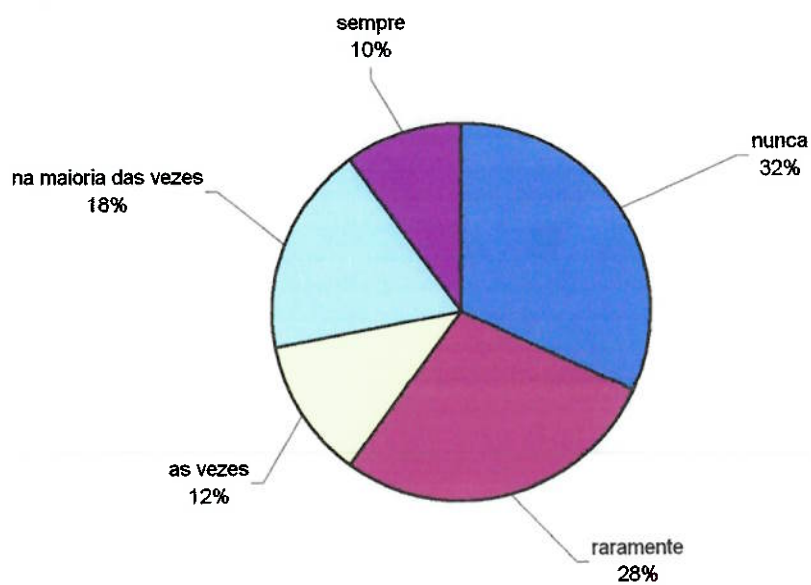


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

29. As pessoas com quem você se relaciona diretamente conhece suas funções?

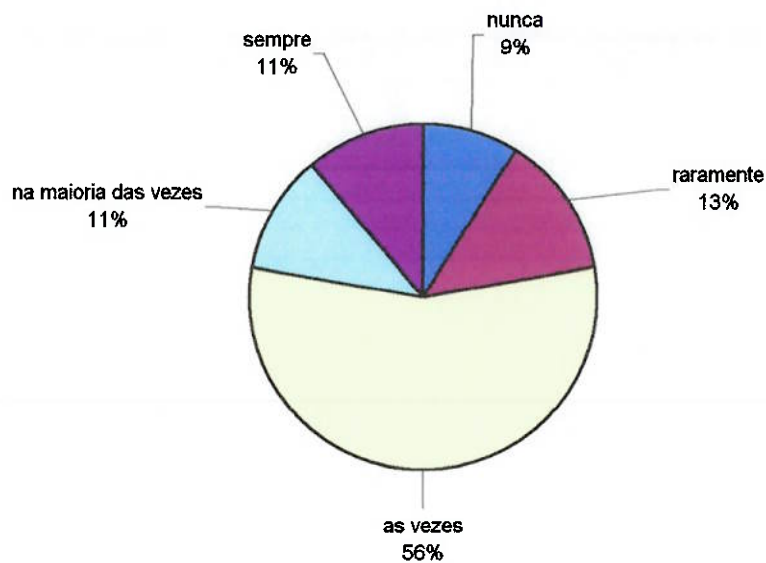


30. As pessoas de outros departamentos conhecem suas funções?

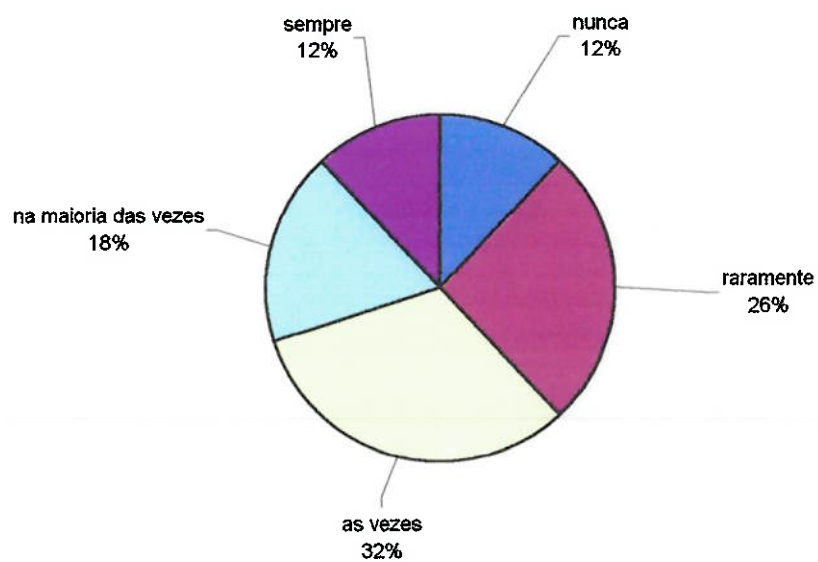


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

31. São realizados levantamentos de necessidades de cursos e treinamentos?

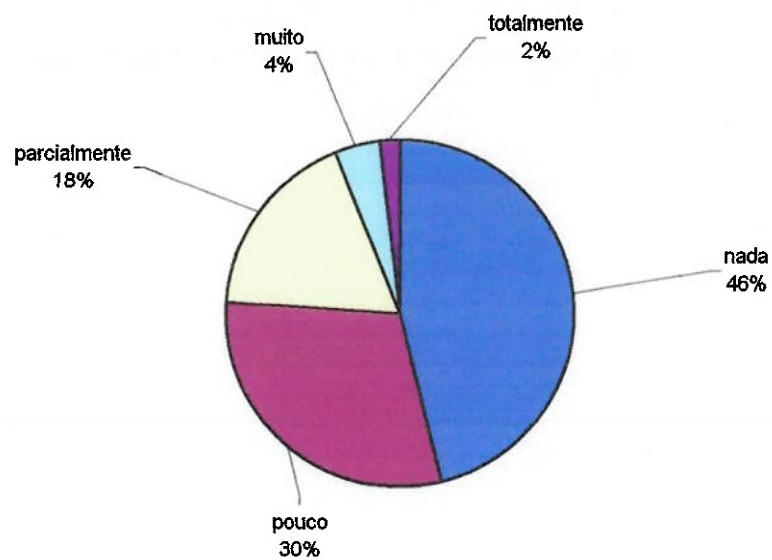


32. São realizados levantamentos para medição de eficácia dos treinamentos realizados?

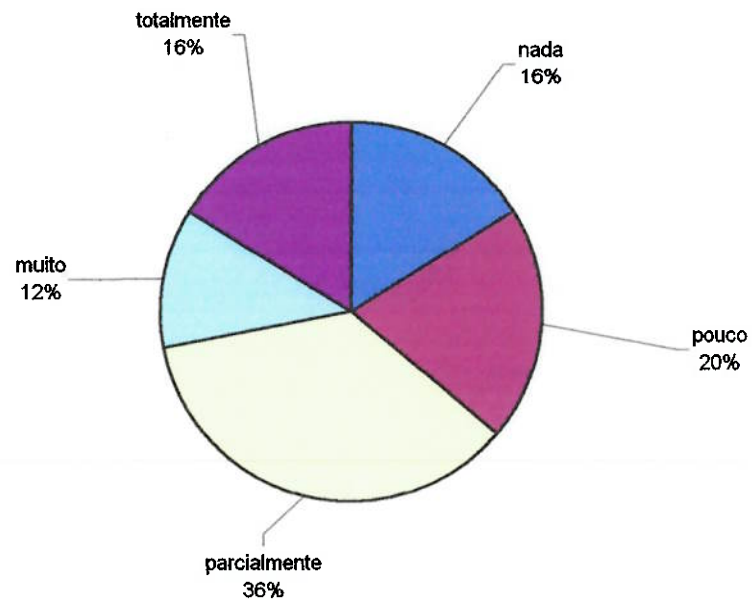


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

33. Você considera que os recursos utilizados para atrair a atenção nos treinamentos, são adequados?



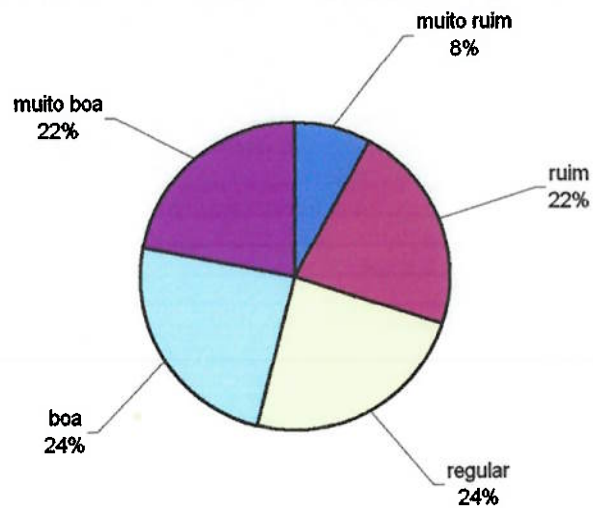
34. Os meios de comunicação da sua organização são adequados?



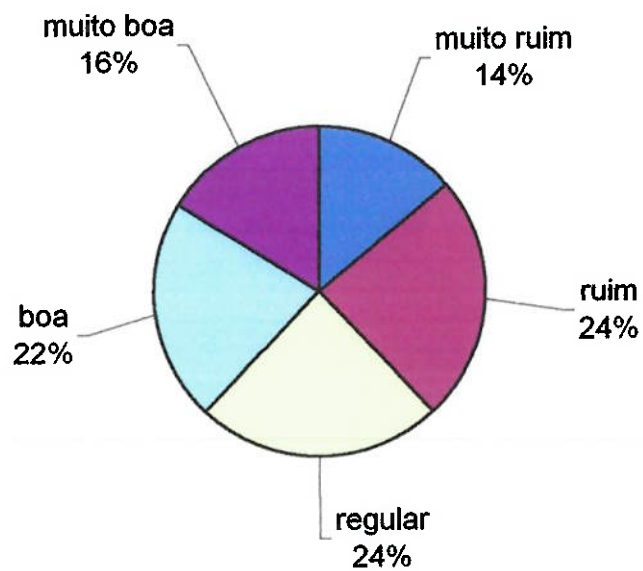
Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

35. Para cada um dos instrumentos existentes na sua organização classifique-os quanto a sua eficácia:

a) correio eletrônico

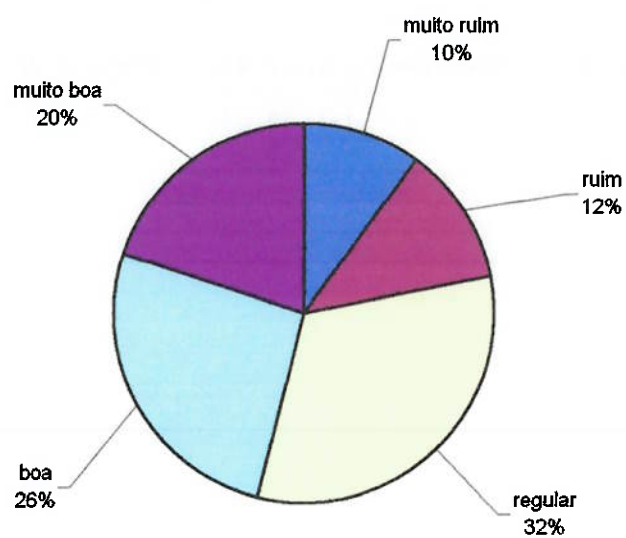


b. intranet:

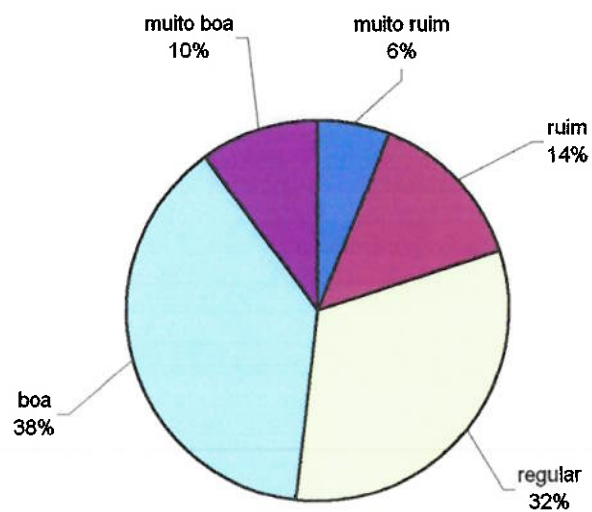


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

c. memorando:

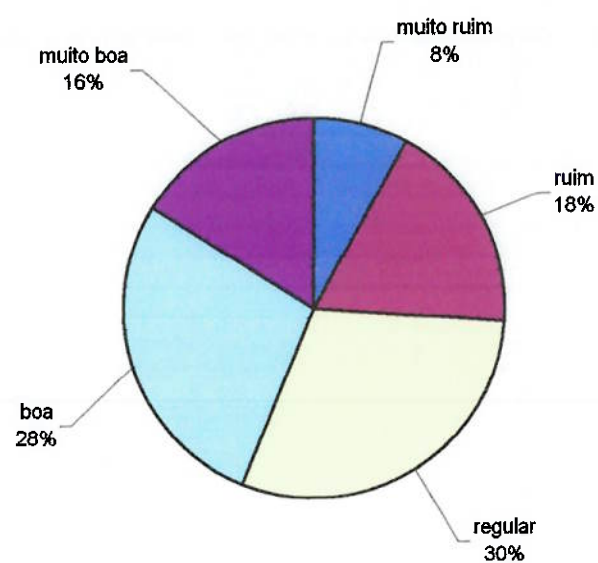


d. quadros de avisos:

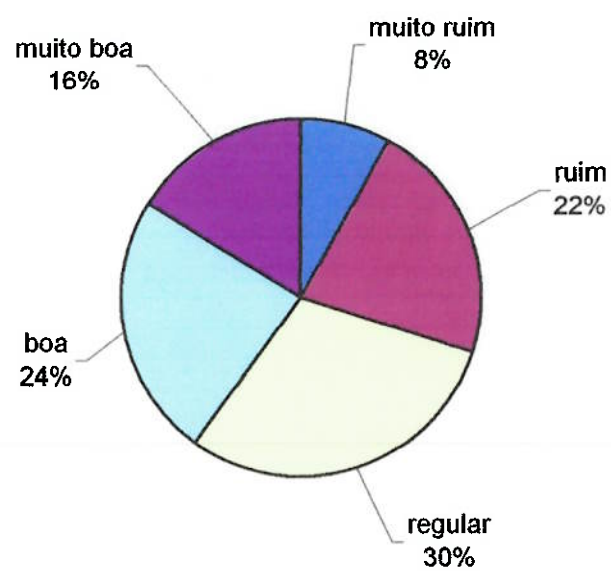


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

e. folhetos e boletins informativos:

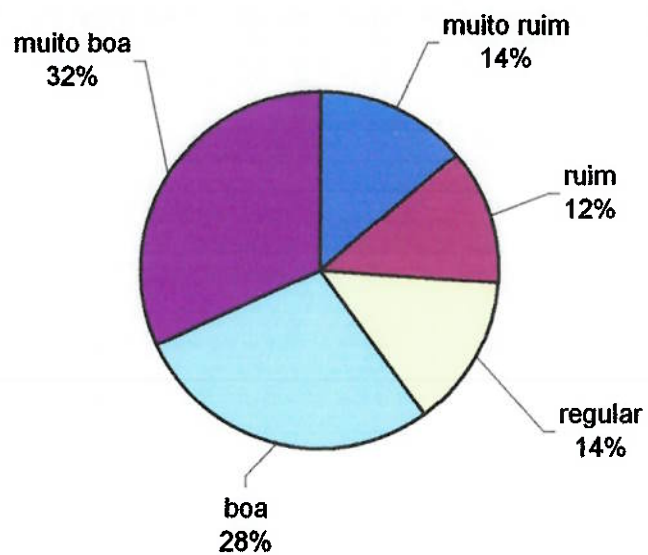


f. jornal interno:

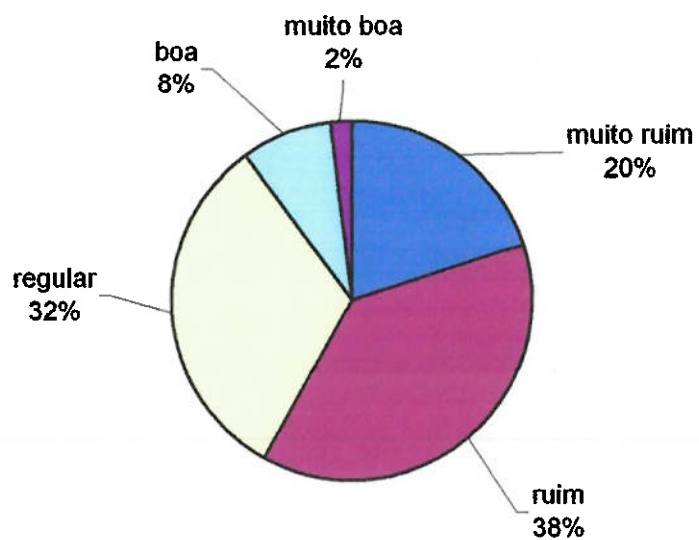


Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

g. reunião informativa



h. contato pessoal de caráter informal (rádio peão):



Anexo 4 - Resultados da Pesquisa de Satisfação Interna

36. Você acha importante a realização de pesquisas internas na organização?

