

ESTUDO DE CASO E APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE MELHORIA A COMUNICAÇÃO INTERNA, EM UM ESCRITÓRIO COMERCIAL

Ygor Geann dos Santos Leite (FAMETRO) – Ygor.geann.leite@gmail.com

Walkiria Batista Mikilis Leite (FAMETRO) - walkiriableite@gmail.com

Resumo

A comunicação reduz a complexidade na execução de determinadas atividades entre os seres humanos, e demais procedimentos que exigem um esforço mental atrelado a uma coletividade. Na existência de falhas no processo de comunicação, as demais atividades seguintes, tendem a apresentar algum tipo de não conformidade, o que conseqüentemente, acaba por comprometer parte significativa das tarefas essenciais. Dessa maneira, o artigo apresentará um estudo de caso seguido de uma proposta de melhoria, em relação a falhas constantes de comunicação existentes em um escritório comercial, onde a criticidade chegou a níveis alarmantes, comprometendo diretamente o funcionamento ideal de suas atividades, bem como a demanda de processos que ocorrem externos ao escritório, e conseqüentemente, afetando os consumidores finais e seus planejamentos. Tendo em vista um mercado extremamente concorrido, identificação da causa raiz da circunstância apresentada, torna-se entre outras coisas, suporte para sobrevivência dos negócios, buscando ainda o retorno de todo o investimento aplicado na iniciação dos projetos.

Palavras-chave: Qualidade. Processo. Melhoria

CASE STUDY AND PRESENTATION OF A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN INTERNAL COMMUNICATION, IN A COMMERCIAL OFFICE

Abstract

Communication reduces the complexity in implementing certain activities between human beings, and other procedures requiring a mental effort linked to a collective. In the existence of failures in the communication process, the other following activities tend to present some kind of non-conformity, which consequently ultimately complicates significant part of the essential tasks. In this way, the article will present a case study followed by an improvement proposal, in relation to constant communication failures in a commercial office, where criticality has reached alarming levels, directly committing the optimal functioning of its Activities, as well as the demand for processes occurring outside the office, and consequently affecting end consumers and their planning. In view of an extremely concurred market, identifying the root cause of the circumstance presented, it becomes among other things, support for survival of the business, seeking to return all the investment applied in the initiation of projects.

Keywords: Quality. Process. Improvement.

1. Introdução

A história afirma que o povo sumério, ocupantes de regiões específicas da Mesopotâmia, foram os primeiros a elaborar uma metodologia por meio da escrita, com utilização de letras distintas para divulgação de determinados eventos que ocorriam naquele lugar. Por esse trecho em relação a fotos históricas referente a comunicação, entende-se que sua importância, sempre esteve diretamente relacionada a ocorrências imediatas, e ainda, regulamentos e procedimentos detalhados sobre execução de atividades.

No mundo empresarial, a comunicação é a primeira ferramenta que garante um relacionamento preciso, tanto entre os departamentos e os clientes finais. Para o primeiro caso evidenciado, a comunicação permite aos departamentos que os procedimentos que estão interligados, atinjam o objetivo final, assegurando o bom funcionamento entre todos, sem deixar margens para o surgimento de não conformidades.

Por outro lado, quando existem imperfeições em determinada etapa dessa comunicação, a tendência direta, a existência de ocorrências desestabilizadoras que se não resolvidas ainda nos primeiros indícios, tende a se tornar constante presente em todo o sistema organizacional. A empresa onde discorrerá o artigo, atravessa por um cenário similar a esta referência, a gestão organizacional evidenciou que os processos no escritório comercial, estão apresentando costumeiros casos de imprecisões na transmissão informações necessárias, que no final, acarretam condições adversas de difícil reversão, tais como, fechamento mensal do balanço financeiro e planejamento de produção.

Tendo este contratempo evidenciado como tópico a ser solucionado, o artigo irá transcorrer com auxílio de pesquisas in loco a empresa e obras reconhecidas de autores experientes no assunto abordado, onde a proposta de melhoria, será baseada em técnicas relacionadas com a Gestão da Qualidade. Para tanto, o objetivo geral do artigo é: Identificar a causa raiz da problemática evidenciada, propondo um plano de ação eficiente e permanente. Como objetivos específicos, destaca-se: Mensuração real do alcance do problema; Evidenciação dos pontos mais críticos; e Organização dos processos mais atingidos.

Espera-se que ao fim do artigo, exista mudança significativa dessa realidade, mostrando na prática a eficiência das ações que serão tomadas.

2. Comunicação Organizacional

A condição de funcionamento mais objetiva encontrada em organizações de diversos seguimento, sem dúvida é a comunicação existente, entre os colaboradores e departamentos. Atuando como ponte de continuidade e efetivação de atribuições, a comunicação apresenta-se como um modelo consistente de direcionamento de ofícios. Os procedimentos atingem colaboradores, e resultam diretamente nos clientes finais e outras empresas, mantendo assim, uma relação conjunta com o mercado.

O investimento em comunicação é tão decisivo que sem ela a própria organização não se constitui nem se sustenta. Conforme salientado, uma organização é uma estrutura que se arma e se mantém a partir da mobilização de um grupo de indivíduos em torno do alcance de um objetivo comum, que pode ser por exemplo a produção de artefatos, oferta de serviços e etc. [...]. Ou seja, a comunicação está na origem de tudo, tendo em vista a mobilização – a inicial e a continuada – em torno do objetivo comum que é a principal característica de uma organização. (MARTINUZZO, 2013).

Visando uma comunicação plena, com agilidade e precisão, e ainda se valendo dos grandes avanços tecnológicos da comunicabilidade, as organizações contam uma gama de recursos digitais. Tais como e-mail; plataformas operacionais; e as mídias sociais. Independente do qual meio mais se adapta a uma organização específica, é certo afirmar que cada um possui uma cultura organizacional, que geralmente, está relacionada ao nível de instrução dos colaboradores, sendo que para alguns, utilizar esses recursos como meios de comunicação, se torna um verdadeiro desafio, resultando em perdas para os *stakeholders*.

Devemos começar com mudanças de atitudes, estratégias e relacionamentos. Até porque, quando uma empresa resolve implantar um novo processo, estará sujeita aos padrões internos já estabelecidos como corretos, ou seja, a cultura organizacional. Nessa cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação e é neste contexto que entrará a nova ideia ou novo ideal. (VIEIRA, 2004).

A circunstância apresentada pelo autor, reflete condições apreciadas quando a incidência de mudanças bruscas, em relação a procedimentos roteiros que passam por atualizações. Para essas situações, sem dúvidas, a comunicação organizacional tende a sofrer um relapso consideravelmente alto, e como consequências, as imperfeições em determinados procedimentos, passam a ser mais comum, apresentando atrasos e não conformidades, aos demais setores envolvidos.

3. Processos de Comunicação

De maneira objetiva, comunicar-se significa transmitir uma linguagem, de natureza diversa, e receber o retorno dessa, de maneira que o ponto central desse método seja bem entendido não apresentando condições adversas que possam prejudicar as instruções e a dinâmica envolvida. Para tanto, cada etapa da comunicação, deve ser controlada por meio de orientações pertinentes aos procedimentos em execução de cada empreendimento.

O gerenciamento da comunicação estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos empreendimentos, e é vital para o sucesso dos mesmos. Assim, é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas, para realizarem suas tarefas como estabelecidas no plano definido. (CHAVES, 2014).

Partindo do princípio de que em uma comunicação existem sujeitos com funções e atributos distintos, pode-se dividir seus elementos funcionais da seguinte maneira: O Emissor; A Mídia; e O Receptor. Esses princípios, tornam permitida a efetiva troca comum de informações, independentemente do nível de complexidade, para tanto, o elemento Emissor, é o componente responsável em transferir a mensagem ou conteúdo, logo, este deve ser detalhista, porém, objetivo de maneira a não tornar a sua ação uma longa discussão desnecessária. A Mídia, também conhecida como canal de comunicação, dará os devidos ajustes a mensagem do Emissor, servindo também como ferramenta de apoio.

O canal de informação é o suporte de difusão da informação, um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor que as recebe e interpreta. Esses canais podem ser formais ou informais. (CHAVES, 2014).

As ferramentas formais mais utilizadas para dar seguimento a Mídia, são: E-mails, cartas, procedimentos, normas e etc. As informais, são aquelas que necessitam de um contato pessoal, como uma reunião por exemplo. Todas essas ações, irão servir ao Receptor, garantido que este receba de maneira concreta a mensagem enviada. O feedback, é o retorno que o Receptor dará ao Emissor, podendo ser positiva, quando o conteúdo foi recebido e entendido com sucesso, ou

negativa, quando as ferramentas utilizadas para enviar a mensagem, não foram o eficientes o suficiente para garantir que o emissor pudesse processar com eficácia aquilo que foi recebido. Ainda dentro do processo de comunicação, existe um termo conhecido como Ruído, que pode ser entendido como as informações que passaram por diversas modificações até chegar ao receptor, de maneira que a mensagem real, perdeu parte significativa de seu conteúdo.

4. Gestão da Qualidade

O gerenciamento da Qualidade, é um sistema de gerenciamento organizacional que permite aos gestores e *stakeholders*, controlar efetivamente os diversos processos, garantindo que os objetivos sejam atingidos, dando as devidas ações no cumprimento das normas estabelecidas durante o projeto.

Na aplicação das ferramentas alguns elementos são de extrema relevância, pois contribuem para a efetividade do processo, tais como os dados e as informações obtidas, as ferramentas usadas em cada etapa, o método estruturado de forma lógica e disciplinando o trabalho em equipe, com o intuito de ter uma boa comunicação e participação de todas as pessoas envolvidas do grupo. (GUELBERT, 2012, apud ROSSATO, 1996).

Além das ferramentas da qualidade, existem as ferramentas auxiliares de aplicação específica, que apresentarão as ferramentas padrões relevantes dados para elaboração de um plano de melhoria. Reunindo o conjunto de todos esses instrumentos de gerenciamento, destacam-se as ferramentas: Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, e 5W2H.

5. Estudo de caso

A empresa pesquisada, é uma fabricante de geradores de energia elétrica, possuía uma planta fabril em Manaus até segundo semestre de 2016, quando por maneira estratégica, foi transferida para a cidade de Campinas – SP. Em Manaus, ficou o setor comercial, funcionando em um escritório na zona centro sul da cidade.

Neste escritório, funcionam o departamento comercial, que é responsável por atender a demanda na região norte do país, e o departamento de assistência técnica, para dar suporte às máquinas já em funcionamento. Mensalmente, precisam emitir relatórios específicos a matriz, para a apresentação de todas as ações realizadas, bem como a quantidade de vendas obtidas no período, além de outras situações de cunho administrativo.

Com uma quantidade de pessoas bastante reduzida, em relação ao total de atividades a serem executadas, notou-se que desde o momento em que a base comercial se desmembrou da fábrica e se estabeleceu em um escritório comercial, as informações necessárias para elaboração mensal dos relatórios, apresenta diversas falhas, onde essas, terminam prejudicar o bom funcionamento das ações, tais como, a programação de pagamentos de fornecedores. Condição que vêm se tornando crítica, ao longo que chega a afetar até mesmo os clientes finais, quando o planejamento de produção, não é preenchido adequadamente. Dessa maneira, para elaboração da proposta de melhoria, o artigo buscará um levantamento organizacional, tentando entender como é executada cada função presente no escritório, e quais são as ferramentas de comunicação utilizada entre esses profissionais no escritório, e feedback a matriz. A tabela a seguir, demonstra a quantidade profissionais existentes no escritório.

FUNÇÃO	QUANTIDADE
Gerente comercial	1
Gerente de Ass. Téc.	1

Orçamentista	2
Garantista	1
Técnico de campo	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Tabela 01: Levantamento de funções

Para a função de orçamentista, um fica responsável por atender as solicitações de peças e demais sobressalentes, estando esse profissional diretamente vinculado ao departamento de assistência técnica. Onde o outro, fica responsável em elaborar propostas comerciais para o atendimento as solicitações de máquinas, estando vinculado ao setor comercial.

Uma observação demasiadamente relevante, aponta que apesar das atribuições críticas de cada atividade, a empresa não possui profissional específico para dar andamentos nas atribuições administrativas como programação de contas, alimentação de planilhas de demais custos e etc.

De acordo com pesquisas e levantamentos internos, estima-se que a situação se agravou nos últimos seis meses, com um número de erros excessivos decorrente a informações incompletas ou não corretas. As consequências resultantes dessas falhas, chegaram a níveis alarmantes, refletindo principalmente na satisfação total dos clientes finais, onde esses, informam que suas obras e demais eventos sofrerem decorrentes atrasos.

No âmbito interno, a situação se tornou alarmante a nível de não existir confiança matriz em relação as informações enviadas pelo escritório, necessitando ao fim de cada mês enviar um representante, para auditar todas as ações realizadas pelos colaboradores em Manaus, causando atritos em alguns casos, devido ao claro sentimento de aversão ao profissionalismo e seriedade daqueles que ficam no escritório comercial.

A tabela a seguir, apresenta um levantamento das principais falhas, relacionada a informações que foram registradas com inexatidões, bem como suas consequências diretas.

PROCESSO	ATIVIDADE	FALHAS	CONSEQUÊNCIAS
Elaboração de orçamento de peças	Elaboração de propostas comerciais referente a intenção de aquisição de peças	- Condição de pagamento; - Tipo de clientes, se contribuinte ou não; - Quantidade solicitada; - Item apresentado diferente do modelo e número de série solicitados pelo cliente;	Quando esse tipo de erros não é evidenciado pelo orçamentista e nem pelo cliente final, no ato em que a proposta for aprovada, diversos problemas serão gerados devido a veracidade das informações, atingindo diretamente o cliente final
Elaboração de orçamento de máquinas	Elaboração de propostas comerciais referente a intenção de aquisição de máquinas	- Condição de pagamento; - Tipo de clientes, se contribuinte ou não; - Quantidade solicitada; - Localidade da obra; - UF para faturamento; - Prazo de entrega; - Modelo orçamento, diferente do solicitado pelo cliente;	Quando esse tipo de erros não é evidenciado pelo orçamentista e nem pelo cliente final, no ato em que a proposta for aprovada, diversos problemas serão gerados devido a veracidade das informações, atingindo diretamente o cliente final
Planilha de planejamento de produção	De acordo com as propostas de máquinas que foram aprovadas,	Com as iminentes falhas na elaboração das propostas, a	- Constantemente, atrasos na entrega das máquinas aos clientes;

	incluir dados informativos na planilha de planejamento de produção	planilha de planejamento de produção herdará essas falhas	- Faturamento em desacordo com a realidade do cliente; - A chegada das máquinas, esses não estão de acordo com os dados específicos da obra;
Relatório das propostas elaboradas	Ao fim de cada mês, elaboração de relatório todas as propostas elaboradas no mês em evidência	Relatório diretamente relacionado com os dados que estão na proposta, assim, caso tenham algum erro, esses se duplicam para os relatórios	Esse relatório, depois de passar pelo diretor comercial, é direcionado aos <i>stakeholders</i> da empresa, que se baseiam nele para tomar demais ações
Programação de pagamentos de contas e fornecedores	Enviar ao setor financeiro, planilha com todas as despesas e contas a pagar, tanto para contas rotineiras de água e luz, como pagamentos fornecedores	- Planilha enviada com atraso; - Envio sem boletos anexados; - Valores da planilha diferente dos valores da proposta;	- Atrasos no pagamento; - Cortes no fornecimento de recursos necessários por conta do não pagamento;

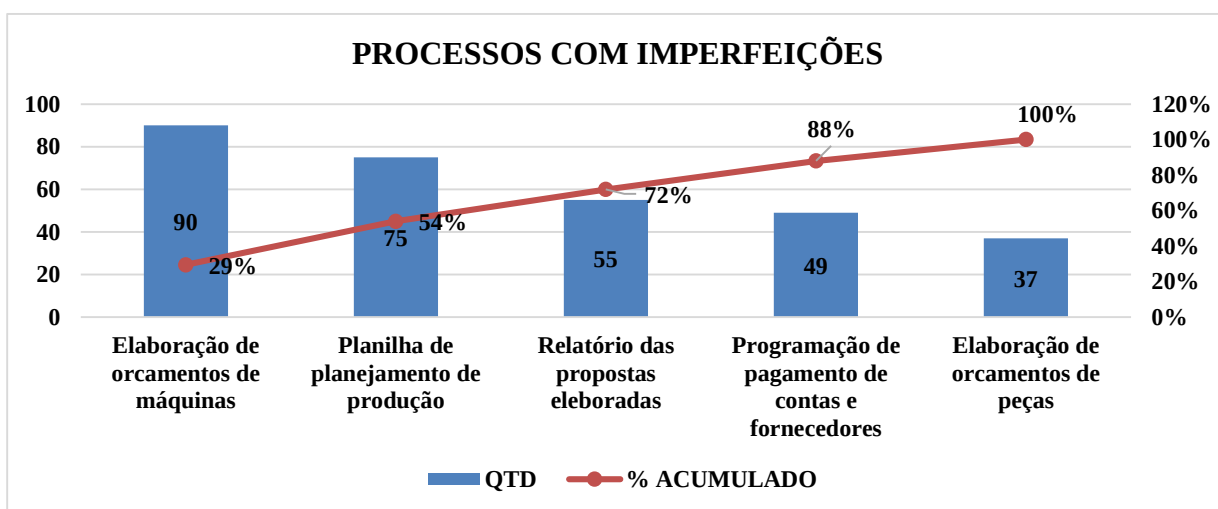
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Tabela 02: Levantamento de informações com falhas

A programação dos pagamentos de contas rotineiras e os fornecedores, geralmente é feito pelo profissional que tem a função principal de garantista, assim, a programação de pagamento de diversas naturezas, acabam por estarem sujeitas a conclusão da atividade principal do colaborador em evidência.

6. Proposta de Melhoria

Com as informações coletadas, elaborou-se o Gráfico de Pareto a seguir com duas intensões distintas: Apresentar por dados mensuráveis quais dos processos com falhas apontados, são mais prejudiciais, e ainda, as prioridades na elaboração da proposta de melhoria. Os dados numéricos foram apresentados com base na quantidade de informações rejeitadas em relação a cada processo listado.



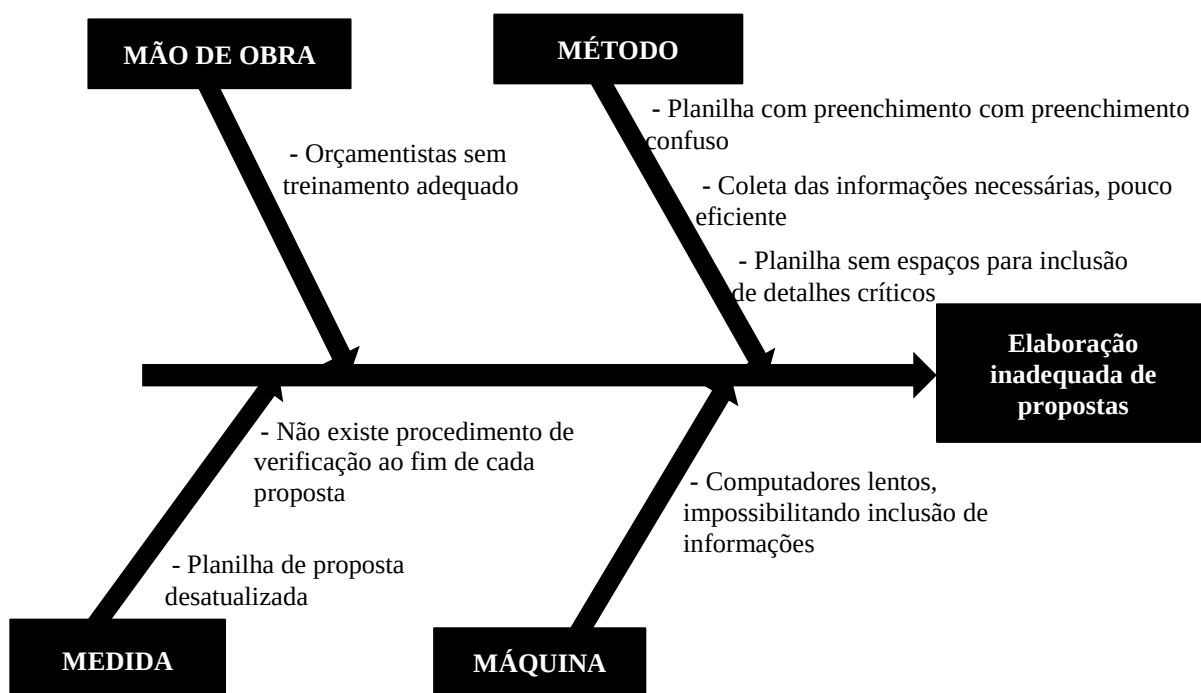
Fonte: Adaptado de Samohyl, 2009

Figura 01: Gráfico de Pareto

Considerando que existe uma crescente rotatividade na demanda de solicitações de propostas para vendas de máquinas, já era esperado, mesmo para os gestores do escritório que esse processo apresentasse o maior índice de imperfeições até sua conclusão, estando ainda diretamente atrelado, a planilha de planejamento de produção. Apesar de ser uma atividade similar, a elaboração de propostas para vendas de peças, não possui muita solicitação, além do que, para este processo, geralmente direciona-se aos credenciados locais e regionais.

De outro modo, a programação de pagamento de contas apresenta critérios adversos, principalmente na continuidade de fornecimento mantimentos e serviços.

De maneira, objetiva, destaca-se que a elaboração inadequada das propostas, terminam por prejudicar os demais andamentos dessa ação, assim, elaborou-se um Diagrama de Ishikawa, visando identificar a causa raiz dos problemas relação a elaboração da proposta.



Fonte: Adaptado de Samohyl, 2009

Figura 02: Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, estruturado por meio das diretrizes parcial da metodologia 6M's, apontaram condições estritamente voltadas a maneira como o processo de elaboração dos orçamentos são executados. Apesar de aparentar ser um processo de fácil execução, evidenciase que as ferramentas utilizadas para a cumprimento do mesmo, apresentam demasiadas imperfeições ao longo da efetivação dessa atividade.

De outro lado, destaca-se que durante o período em que a empresa tinha planta fabril em Manaus, contavam com um sistema de integração e gestão empresarial, conhecido como ERP, porém, por questões de ajustes a realidade, este sistema foi retirado do escritório, onde os procedimentos de pagamentos de diversas naturezas, foi adaptado a planilhas de Excel, e destinadas ao setor financeiro. Necessitando manter a qualidade exigida, mesmo com essa mudança de cenário.

7. Planejamento da proposta

Em seguida a elaboração do Diagrama de Ishikawa, as informações que surgiram, foram apresentadas aos Gestores do escritório, onde estes apontaram que os itens elencados no grupo dos Métodos, como aqueles que precisam de uma proposta de melhoria. Assim, o planejamento da proposta será estruturado por meio da ferramenta 5W2H, que ainda contará com ações referente ao problema relacionado a programação de pagamentos de diversas naturezas.

PROJETO		REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO DE MATÉRIA-PRIMA					
PROBLEMAS	WHAT O que será feito?	WHO Quem fará?	WHEN Quando?	WHERE Onde?	WHY Por que?	HOW Como?	HOW MUCH Quanto custa?
Planilha com preenchimento com preenchimento confuso	Atualizar a planilha de elaboração de propostas, incluindo	Gerente comercial	set/17	Escritório comercial	Com a observância de que a planilha de proposta além de estar obsoleta, a modernização dessa, facilitará aos	Com base na planilha de que já está sendo usada, incluir condições automatizadas e demais dados para incluir observações	Sem valor financeiro diretamente agregado
Coleta das informações necessárias, pouco eficiente	tópicos de automatização, evitando assim, que os orçamentistas incluam informações que não façam parte do que foi solicitado. Onde além disso, incluir campos de diversas observações				orçamentistas, tanto comercial como assistência técnica, a seguirem um padrão já definindo, reduzindo drasticamente a inclusão de informações erradas		
Falhas na programação de pagamentos e contas	Contratar assistente de escritório, onde esta ficará exclusivamente atuando nas questões administrativas do escritório	Gerente comercial/RH	dez/17	Escritório comercial	Com a grande demanda de atividades específicas, o profissional responsável pela garantia, não consegue executar paralelamente as atividades administrativas, gerando as problemáticas evidenciadas	Procurar no mercado local profissional com as qualidades técnicas que satisfaçam os requisitos da empresa	R\$ 1.200,00

Fonte: Adaptado de Samohyl, 2009

Tabela 03: 5W2H

As ações referentes a atualização da planilha, já foram executadas e colocadas em prática. Os autores do artigo ficaram acompanhando a utilização do modelo piloto pelos orçamentistas, onde

foi constatado sua eficácia. As informações como tipo de cliente, estado, cidade e condições de pagamento, modelo de equipamento, passaram a ser automatizadas, apresentando ao profissional uma lista suspensa com as informações, garantindo seleção de informações ao invés da necessidade de digitalizar, tais dados, evitando erros nessa ação e ainda agilizando o processo de elaboração de proposta. Dessa maneira, os processos subsequentes: Preenchimento da Planilha de produção e Emissão do Relatório de propostas tenham redução consideráveis nos índices de erros. As medidas foram direcionadas a diretoria que aprovou esse projeto, e ficará acompanhando o mesmo. Para a contratação de um novo colaborador, depende de uma aprovação contínua, onde espera-se que até o fim do ano de 2017, esteja finalizado.

8. Considerações finais

A empresa onde o artigo desenvolveu-se, é considerada de grande porte devido a sua grande estrutura organizacional no território brasileiro, porém, a pesquisa revelou que os projetos de redução de custos aplicados na sua filial em Manaus, ocasionaram algumas situações adversas ao seu propósito final. A redução de quadro, e exclusão do sistema de ERP como maneira de gerenciamento e controle das ações realizadas pelos departamentos que funcionam no escritório. Essas ações afetaram negativamente a comunicação entre o escritório e a matriz, comprometendo sua reputação e não garantindo a qualidade perante o mercado local e consequentemente, satisfação dos clientes finais, onde em alguns momentos específicos, foram precisamente prejudicados. Antes do início das pesquisas, a gerencia do escritório informou uma condição estipulada pela matriz de evitar a utilização de valores financeiramente agregados.

Dessa maneira, todas as ações empregadas buscaram não se utilizar de recursos financeiros para elaboração da proposta de melhoria, onde em certa parte, quando utilizando dos recursos já utilizados pela empresa para atualização e modernização da atual planilha de elaboração de propostas comerciais e da assistência técnica, onde a mesma já está sendo utilizada e comprovada sua eficácia.

Obstante a isso, a segunda fase do projeto, quanto a redução das falhas na programação de pagamento, não foi possível elaborar um sistema que auxiliasse a essa problemática evidenciada, devido ao grande número de atribuições que já são divididos aos colaboradores do escritório, assim, sugeriu-se a contratação de um novo funcionário. A gerencia não autorizou a divulgação oficial da planilha com a nova estruturação devido a uma estratégia comercial. Porém, os acompanhamentos continuaram na empresa, garantindo a melhoria contínua, bem como propondo outras ações, visando retorno da confiança dos clientes internos e externos.

Referências

- CHAVES, Lúcio Edi... [et al]. **Gerenciamento de Comunicação em Projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. 1 ed. Curitiba: IESDE, 2012.
- MARTINUZZO, José Antônio. **Seis Questões Fundamentais da Comunicação Organizacional Estratégica em Rede**. 1 ed. Rio de Janeiro: Muad X, 2013.
- ROCHA, Alexandre Varanda. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- SAMOHYL, Robert Wayne. **Controle Estatística de Qualidade**. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Muad X, 2004.