

KIRNA MOTA NASCIMENTO

**COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA AJUDA NA
REENGENHARIA DE PROCESSOS:
Um estudo de caso da empresa “Móveis Apolo”**

Viçosa – MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV
2009

KIRNA MOTA NASCIMENTO

**COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA AJUDA NA
REENGENHARIA DE PROCESSOS:
Um estudo de caso da empresa “Móveis Apolo”**

Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social/Jornalismo da
Universidade Federal de Viçosa, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Joaquim Sucena Lannes

Viçosa – MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV
2009



Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Comunicação Social/Jornalismo
Curso de Comunicação Social/Jornalismo

Monografia intitulada COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA AJUDA NA REENGENHARIA DE PROCESSOS: Um estudo de caso da empresa “Móveis Apolo” de autoria da estudante Kirna Mota Nascimento, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Joaquim Sucena Lannes – Orientador
Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV

Prof^º. MS Ricardo Duarte Gomes da Silva
Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV

Publicitária Melina Cabral Milen
Empresa ZMD Comunicação

Viçosa, 30 de novembro de 2009.

DEDICATÓRIA

À Kívia pela paciência e apoio diário.

AGRADECIMENTOS

Principalmente a Deus, por ter me dado tudo para completar essa etapa.

Ao meu pai por me apoiar e me fazer forte, por sempre estar ao meu lado apoiando minhas decisões. À minha mãe por me fazer persistente, por não me deixar desistir nem nas horas mais difíceis. Sem eles eu não conseguiria ir até o final.

Às minhas irmãs, pelas doses diárias de amor, e principalmente à Kivia pela paciência e a companhia.

Aos meus avós, tios e tias, e em especial ao Tio Galvão, que se fez sempre presente.

Aos meus amigos: Let, Marcela, Aline, Renan, Amanda, Vanessa, Tim, Judas Marianna, Bruna, Rachel, Fernanda, Débora, Tatix, Pablo, Diego e Silvania, e a todos os outros, que fizeram minha passagem por Viçosa mais feliz.

Aos meus grandes amigos de Rio Pomba: Jeferson, Larissa e Ana Paula por sempre estarem presentes, mesmo que longe.

Ao meu orientador Lannes, pela paciência e dedicação, por me auxiliar e sempre clarear meus pensamentos.

Ao Diretor de Comunicação da Apolo, Rafael, pela boa vontade em responder as perguntas e por me ajudar no máximo que pode.

Aos professores do Curso de Comunicação Social por tudo o que me ensinaram.

Ao professor Marcos Severo por sempre me apoiar e por ser um exemplo a ser seguido.

Ao Rodrigo pela grande ajuda que ele me dedicou.

RESUMO

A reengenharia de processos é uma metodologia que busca obter grandes ganhos na produtividade e qualidade das organizações. Através de mudanças radicais nos processos procura garantir uma maior competitividade e facilidade de gestão. Devido à dinâmica informacional e a maior circulação de mercadorias, a implantação dessas medidas apresenta grande importância para garantir as corporações à competitividade necessária para sua sobrevivência e crescimento. No entanto, o sucesso dessa operação exige que a comunicação interna seja eficiente, tanto em sua implementação como em sua gestão, em busca de melhorias continuadas. Este trabalho aborda características da reengenharia de processos, e os fatores que determinam o fracasso ou sucesso das empresas ao empregar esta metodologia, mostrando como a comunicação vem ser um elemento chave para a instalação desse processo.

PALAVRAS-CHAVE

Reengenharia de processos; comunicação interna; melhoria continua.

ABSTRACT

The Business Process Reengineering is a methodology that seeks to obtain large gains in the organizations productivity and quality. Through radical changes in the processes, look for ensuring greater competitiveness and manageability. Due to the informational dynamic and the bigger goods circulation, the implementation of these measures shows great importance for ensure the corporations the required competitiveness to survival and growth. However, the success of this operation requires an efficient internal communication, both in its implementation and in its management, seeking for continued improvements. This work deals with the characteristics of process reengineering, and the factors that determine the failure or success of companies when they employ this approach, showing how communication comes to be a key element to the installation of this process.

KEYWORDS

Business Process Reengineering; Internal communication; continued improvement.

LISTA DE FIGURA E TABELAS

Figura 1. Modelo do Processo de Comunicação	12
Quadro 1 – Impactos da Tecnologia da Informação sobre a Reengenharia de	
Processos.....	25
Quadro 2 – Estágios da Melhoria Contínua.....	31
Quadro 3 – Habilidades básicas e normas comportamentais (Caffin & Bessant,	
1996).....	32
Quadro 4 - Tendências no processo de modernização.....	35
Quadro 5 - Diferença entre Melhoria e Reengenharia de Processos.....	37
Figura 2. Organograma da Empresa	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CONCEITOS E DISCUSSÕES	11
1.1 Processo de comunicação.....	11
1.1.1 Tipos de Comunicação.....	13
1.2 Organizações	14
1.2.1 O que são e quais seus objetivos	14
1.2.2 A natureza das organizações	15
1.2.3 A Comunicação nas Organizações	16
1.2.4 Subdivisões e fases da Comunicação Organizacional	18
1.2.5 Comunicação Interna e sua importância	18
MARCO TEÓRICO	20
2.1 Paradigmas de Gestão do Processo Produtivo do século XX	20
2.1.1 Fordismo e Toyotismo	20
2.2 Teoria das restrições	22
2.3 A Reengenharia de Processos	22
2.3.1 Como se formulou a Reengenharia de Processos?	23
2.3.2 O papel das TCI's na Reengenharia de Processos	25
2.3.3 Etapas do Replanejamento	27
2.3.4 Os Limitadores da Reengenharia de Processos	28
2.4 Melhoria contínua	30

2.4.1 O Conceito	30
2.4.2 Processo Gradual	30
2.4.3 Estágios, habilidades básicas e normas comportamentais	31
2.5 Sociedade da Informação	33
2.5.1 A sociedade da Informação e as organizações	34
2.5.2 A Sociedade da Informação e Reengenharia de Processos	36
METODOLOGIA	39
3.1 Estudo de Caso	39
ANÁLISE	40
4.1 Histórico da empresa “Móveis Apolo”	40
4.2 Tomada de decisão na empresa	41
4.3 Novo projeto de comunicação	42
4.4 Os fluxos de comunicação	43
4.5 Reengenharia de Processos	44
4.5.1 “A Meta: um processo de melhoria contínua”	45
4.5.2 Sinopse do livro	46
4.5.3 Comparação entre a situação da empresa “Móveis Apolo” e o livro “A Meta”	47
	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	53

INTRODUÇÃO

Para uma administração eficaz é necessário planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos organizacionais, para que se obtenha uma alta produtividade a um baixo custo. Para isso, as empresas buscam em seu planejamento estabelecer metas para conseguirem processos mais eficientes. O que possibilita que melhorias aconteçam em maior escala são os novos instrumentos que facilitam a reconfiguração fundamental do trabalho.

Não foge ao censo comum a importância que se é dada para a informação dentro de um período de mudanças mais constantes e maior circulação. Atualmente o mundo pode ser caracterizado pela maior velocidade da informação e, de um modo geral, no cenário empresarial, instituições instrumentalizadas oferecem melhores possibilidades de êxito, mesmo quando instituições concorrentes estejam fisicamente mais próximas aos clientes.

Imaginando duas regiões com as mesmas virtualidades físicas, aquela mais bem equipada cientificamente será capaz de oferecer uma melhor relação entre investimento e produto, graças ao uso *just-in-time* dos recursos materiais e humanos. Numa região desprovida de meios para conhecer, antecipadamente, os movimentos da natureza, a mobilização dos mesmos recursos técnicos, científicos, financeiros e organizacionais obterá uma resposta comparativamente mais medíocre. (SANTOS, 2006, p.162)

O cenário turbulento, com a alta concorrência, pelo qual as empresas estão passando, tem feito com que seus dirigentes repensem os métodos de execução dos trabalhos, buscando sempre inovações para atingir níveis elevados de produtividade, com isso:

As metas de pequenas melhorias em todos os processos empresariais deveriam dar lugar aos esforços para atingir níveis elevados de melhoria em poucos processos-chave. As empresas teriam de buscar não níveis fracionais de melhoria, mas sim níveis multiplicativos. Esses níveis radicais de transformação exigem instrumentos novos e poderosos que facilitem a reconfiguração fundamental do trabalho. (RICARDO, 2002)

Partindo da premissa proposta por Roses (2001) que “a inovação organizacional é mais importante que a inovação tecnológica”, a Reengenharia de Processos é uma das formas que podem viabilizar essa mudança e minimizar os problemas de ineficiência, alto custo e clientes insatisfeitos. Basicamente ela estipula uma diminuição do número de processos ou procedimentos que compõem a operação global da empresa, e com isso ser mais eficiente que o concorrente. Para que a organização tenha sucesso nesses procedimentos, é necessário o intercâmbio de informações através de um banco de dados integrado e um sistema de comunicação organizacional eficaz, pois:

A importância da informação e do conhecimento no mundo contemporâneo tem sido usualmente associada ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), que, nas últimas décadas, transformaram as formas de produzir e distribuir bens materiais e imateriais, assim como as percepções de espaço e de tempo. (ALBAGLI & MACIEL, 2004)

Para o sucesso da metodologia também são necessárias avaliações contínuas para garantir uma integração harmoniosa entre seus setores. Quando realizadas da maneira correta, sempre geram mudanças nos procedimentos e processos para o aperfeiçoamento e melhora na qualidade dos produtos produzidos pela empresa. Essas pequenas mudanças, que ocorrem com grande frequência e em ciclos, e se alternam entre momentos de ruptura e controle no desempenho da empresa, é chamada de melhoria contínua.

Esse trabalho discute a importância da comunicação interna de uma empresa para a implementação da Reengenharia de Processos, bem como, na manutenção e progresso das melhorias conseguidas.

CONCEITOS E DISCUSSÕES

1.1 Processo de comunicação

Segundo Gaudêncio Torquato (1986), para que o processo de comunicação aconteça é necessário que haja transferência, partindo de um emissor para um receptor, por meio de um canal físico.

Já Stoner & Freeman (1985), descrevem o processo de comunicação nas organizações da seguinte forma: o **emissor**, ou fonte da mensagem, que seria a pessoa que possui as informações, necessidades, desejos ou propósito da comunicação, traduz numa série de símbolos a informação a ser transmitida (**codificação**). Essa codificação é transformada em mensagem (forma física na qual o emissor codifica a informação) e o emissor escolhe o meio de transmissão da mensagem (**canal**), podendo ser o ar, papel, computador, etc. Assim, o **receptor**, indivíduo cujos sentidos captam a mensagem do emissor, interpreta a mensagem e traduz a informação (**decodificação**). Segundo o autor, no processo de decodificação da mensagem pode haver um **ruído**, que seria qualquer coisa que confunda, perturbe ou interfira na comunicação. Após esse processo acontece o *feedback*, que seria o processo de comunicação que acontece quando o receptor expressa sua reação à mensagem do emissor. (Figura 1)

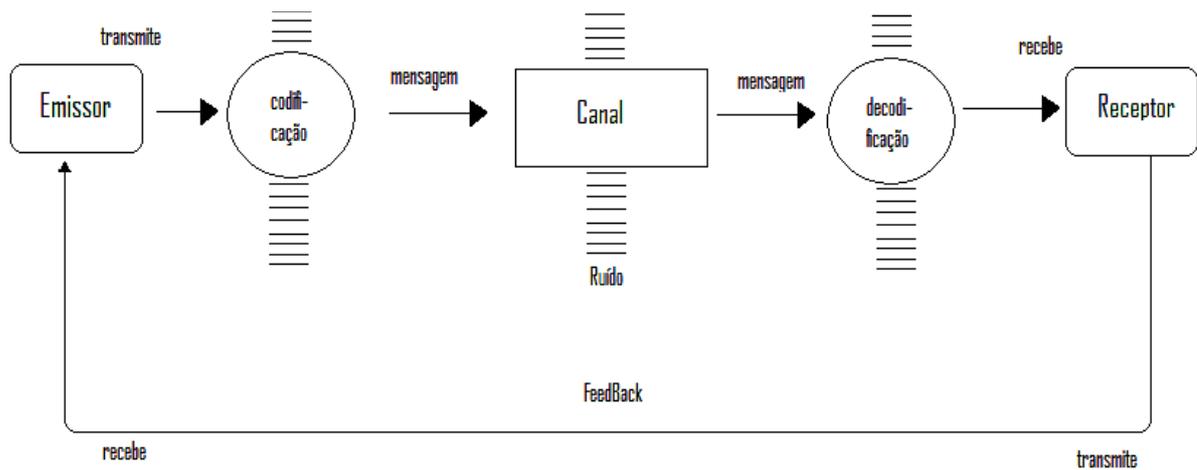


Figura 1. Modelo do Processo de Comunicação (Stone & Freeman, 1995, p.389)

Esse processo de comunicação ocorre no interior das organizações, pois “são as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização” (TORQUATO, 1986, p.50).

O mesmo classifica a comunicação em relação à abordagem disciplinar, e afirma que se esta classifica três dimensões¹:

- a) Dimensão comportamental, cujo circuito abrange o posicionamento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional e que acolhe três níveis
 - Nível intrapessoal (estuda basicamente o comportamento do indivíduo);
 - Nível interpessoal (estuda além das variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas) e;
 - Nível grupal (levanta todo o repertório de situações envolvendo os grupos nas organizações).
- b) A dimensão social, envolvendo a comunicação entre a organização e o sistema social
- c) A dimensão cibernética, agrupando os circuitos de capacitação, armazenamento, tratamento e disseminação das informações para uso dos quadros organizacionais. (TORQUATO, 1986, p.50)

O bom fluxo de informações, resultante da comunicação organizacional bem desenvolvida, com o auxílio das tecnologias da informação, podem ajudar as empresas a se anteciparem aos problemas e a tomarem as decisões corretas, principalmente nos ambientes em que a mudança é exigida para melhorar a eficiência dos processos.

¹ Mais adiante o autor trabalha com um quarto nível de comunicação, o tecnológico, onde a preocupação é dirigida aos equipamentos e aos programas referentes às tecnologias da informação.

Através da comunicação é possível alcançar “maior prazer e satisfação no ambiente de trabalho (...) atitudes mais desejáveis e racionais em consequência de um maior sentido de participação, um sentimento mais claro de autoridade e de responsabilidade” (TORQUATO, 1986, p.60)

1.1.1 Tipos de Comunicação

A comunicação pode se expressar de diversas maneiras, como nosso objetivo se limita a análise dentro de organizações, elas podem ser agrupadas em cinco grupos básicos (intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos, em grandes grupos e aberta). Segundo Pinho (2006), essas formas tradicionais de comunicação organizacional podem ser classificadas da seguinte maneira:

Comunicação Intrapessoal: É a comunicação na qual a fonte, o canal e o destinatário estão reunidos na mesma pessoa, ou seja, é a comunicação que ocorre no interior do indivíduo.

Comunicação Interpessoal: Neste tipo de comunicação os papéis de receptor e emissor são exercidos, de maneira recíproca, por duas ou mais pessoas.

Comunicação em Pequenos Grupos: É um tipo de comunicação um pouco mais estruturado do que a comunicação interpessoal, mesmo as oportunidades de *feedback* e os canais sendo os mesmos. Ocorre quando um reduzido número de pessoas se reúne para determinado propósito, ou seja, é uma comunicação em pequeno grupo².

Comunicação Organizacional para Grandes Grupos: Acontece quando o grupo fica bem maior, o que impossibilita a participação ativa de todos. As atividades de comunicação para grandes grupos são as palestras em programas de treinamento, as conferências em eventos promovidos pela organização e discursos em solenidades especiais. Em todas elas, há um orador responsável em preparar a mensagem a ser transmitida para grande número de pessoas. Os canais da comunicação são os mesmos da comunicação interpessoal e em pequenos grupos (visão e som), e algumas vezes empregam alguns recursos

² A definição do pequeno grupo defronta-se com quatro restrições. “Primeiro, como entidade organizada, o grupo situa-se algures entre a informalidade das relações sociais e a formalidade das organizações. Segundo, quando os grupos aumentam o tamanho, seu caráter tende a mudar. Os grupos de quatro ou mais podem parecer muito diferentes das díades e tríades. Terceiro, parece existir um limite superior para o pequeno grupo. Depois de atingir certo tamanho, o grupo tende a estabelecer regras formais, que caracterizam as organizações. Finalmente, os pequenos grupos têm metas ou propósitos, estrutura de papel, normas, valores compartilhados e padrões de comunicação”. (LITTLEJONH, 1982, p. 255 *apud* PINHO, 2006, p. 33)

áudio visuais devido ao tamanho da audiência. O *feedback* vai estar limitado apenas as expressões faciais e posturas corporais que possam ser percebidas pelo orador.

Comunicação Organizacional Aberta: Envolve o fluxo mais amplo de mensagens dentro da organização (para os públicos internos) ou da organização para os públicos externos.

Esse tipo de comunicação tem como principais alvos os públicos de interesse da organização – empregados, consumidores, mídia, investidores e acionistas, comunidade, fornecedores, governo e legisladores -, que são atingidos por meio de rádio, do jornal, da revista, da televisão, do telefone, do email e de boletins informativos. (PINHO, 2006, p. 43)

1.2 Organizações

1.2.1 O que são e quais seus objetivos

Organização: [De organizar + -ção.] S. f. 1. Ato ou efeito de organizar(-se). 2. Modo pelo qual um ser vivo é organizado; conformação, estrutura 3. Modo pelo qual se organiza um sistema 4. Associação ou instituição com objetivos definidos 5. V. organismo 6. P. ext. A designação oficial de certos organismos 7. Planejamento, preparo³.

As organizações surgiram para que os indivíduos passassem a realizar tarefas que não conseguiriam sozinhos. “Organizações são entidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente criadas e recriadas para atingir metas específicas” (ETZIONI & SCOTT, 1964 *apud* HALL, R. 2004). O ser humano é dependente das organizações para sobreviver, “as organizações são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos. (...) Elas *absorveram a sociedade*”⁴. (HALL, R. 2004, p.1)

As grandes transformações sociais da história têm sido essencialmente baseadas em organizações. A ascensão do Império Romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento (e as mudanças) do capitalismo e do socialismo foram realizados por meio de organizações. A eliminação do lixo tóxico, a energia nuclear, o terrorismo, o desemprego, o aborto e todos os temas com os quais se depara a sociedade contemporânea

³ ORGANIZAÇÃO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999, p. 1005.

⁴ Richard Hall menciona que o termo “Absorveram a sociedade” foi empregado nesse contexto primordialmente por Charles Perrow em: PERROW, Charles. **Complex Organizations:** a Critical Essay. New York: McGraw-hill, 1986.

são impossíveis de ser compreendidos sem se considerar e compreender seu contexto organizacional. (HALL, R. 2004, p.2)

1.2.2 A natureza das organizações

Segundo Richard Hall (2004), Max Weber (1947)⁵ se preocupou em definir organizações de maneira mais geral, distinguindo inicialmente o “grupo corporativo” de “outras formas de organização social”. O grupo corporativo envolveria para Weber uma relação social que é fechada ou limitada, e a admissão de novos membros por meio de regras. Isso ocorreria até o momento em que a ordem seja imposta pela ação de indivíduos específicos que ocupem funções de chefia, ou uma equipe administrativa.

Com base nesse conceito Richard Hall (2004, p.27) discute os relacionamentos sociais presentes na organização, ou seja, a interação dos indivíduos, que não acontece de maneira aleatória. A organização, enquanto grupo corporativo exclui algumas parcelas da população, ou seja, possui uma fronteira, o que diferencia a organização de outras entidades sociais. Além disso, diz que padrões sociais são impostos pelas organizações, sugerindo que as mesmas possuem hierarquia de autoridade e divisão do trabalho para realizar suas funções. Assim, a manutenção da ordem é responsabilidade de alguém que foi designado para realizar essa função.

Nas organizações, a interação se faz por meio de uma associação formal, em vez de uma associação comunitária, como acontece na sociedade. Isso diferencia a organização de outras entidades sociais, tal como a família, que partilha as características previamente observadas no grupo corporativo. Weber também observa que as organizações realizam um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito (pp.151 -152). Portanto, as organizações transcendem a vida de seus membros e possuem metas, conforme sugerem essas ‘atividades direcionadas a um propósito’. As organizações são criadas para fazer algo. (WEBER, 1947 *apud* HALL, 2004)

Para Richard Hall (2004, p. 30), uma organização é um conjunto com limites relativamente identificáveis. Possui uma série de regras e hierarquia bem definida, além de sistemas de comunicação e métodos de coordenação dos membros. Afirma ainda que, a existência dessa coletividade é introduzida em um ambiente e que realiza atividades

⁵ Weber, Max, **The Theory of Social and Economic Organizations**. New York: The Free Press, 1947.

relacionadas a uma série de metas e depende de uma base relativamente contínua, e com isso, existem várias conseqüências para os membros, para a própria organização e para a sociedade.

1.2.3 A Comunicação nas Organizações

Segundo Pinho (2006, p.27), “Nas sociedades pós-industriais, a comunicação tem reconhecido valor econômico. Ela se tornou um meio de produção primário, porque, cada vez mais, trabalhar é manejar a informação.”

Gaudêncio Torquato (1986) concorda com a afirmação e argumenta que: “Levando para o âmbito da empresa, podemos dizer que a informação empresarial constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos, normas, portarias, avisos, etc.”

Assim, pode-se concluir que a comunicação é a ferramenta indispensável para a organização, o que remete a comunicação o caráter estratégico, como afirma Marchiori (2008):

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é condição fundamental para o êxito do processo. (MARCHIORI, 2008, p.205)

Para Marchiori (2008), cada vez mais as organizações devem se preocupar com o monitoramento das informações, buscando estabelecer diálogo com seus diferentes público, para entender seu comportamento e ir além do simples repasse de informações, pois a troca de informações gera conhecimento, que na Sociedade da Informação passou a ser, segundo Borges(1995), importante ferramenta para agregar valor.

Não há executivo de grande empresa que desconsidere a importância da comunicação. Talvez, porém, nada receba tão pouca atenção e reconhecimento como os profissionais que se dedicam a ela. As empresas ocupam-se de seu patrimônio, gastam fortunas contabilizando seus haveres, compram frotas de automóveis, imóveis, armazéns, investem milhares de reais em computadores, convenções, reuniões, viagens, mas pouco interesse tem com a comunicação interna e externa que circula em seu ambiente. Qualquer soma, por mais ínfima que seja, é considerada desperdício se estiver relacionada à comunicação. (TOMASI & MEDEIROS, 2007, p.7)

Cada vez mais é necessário criar a consciência de que as organizações podem ser “fortalecidas nos diferentes setores, desde que haja mais segurança** (*sic*) entre as pessoas que integram uma empresa, ou ainda, simplesmente pelos relacionamentos formais e informais que permitem que a comunicação tenha processos eficazes.” (MARCHIORI, 2008, p.204). Ou seja, a comunicação deve ser valorizada para que se crie um ambiente interno cada vez mais forte e consciente. Essa atitude facilita o trabalho e aumenta a eficiência da organização.

Um dos fatores que devem ser ressaltados é a importância dos funcionários dentro do ambiente comunicacional da empresa. É importante que os funcionários estejam completamente envolvidos com o que acontece na empresa, e, receberem as informações diretamente dela. “Quando você se esquece do funcionário, você esquece o segundo ou do terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” (KEMPENICH, 1997, p. 72), ou seja, a comunicação interna é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos da empresa.

O autor completa que, os funcionários que são informados da situação da empresa sentem-se orgulhosos, parte da equipe, o que é fundamental. O bom ambiente entre os relacionamentos internos influenciam a empresa frente aos clientes, por isso, promover melhora nessas relações, na transparência dos fluxos de comunicação e nas práticas de *endomarketing* desenvolvem os funcionários, criando uma consciência de que o cliente é o foco da organização. Assim, podemos dizer que o marketing interno é uma vantagem competitiva, pois uma empresa comprometida com os resultados da organização atende melhor os clientes, conseguindo fidelizá-los.

1.2.4 Subdivisões e fases da Comunicação Organizacional

Pinho (2006) relata em seu trabalho as modalidades em que Kunsch (2003) divide a comunicação nas organizações:

Comunicação interna: é uma ferramenta estratégica usada para tornar compatíveis, através da troca de informações e de experiências com a participação de todos, os interesses de empregados e da empresa.

Comunicação Administrativa: são os processos de comunicação referentes às funções administrativas da empresa, buscando a viabilização do bom funcionamento do sistema organizacional

Comunicação Mercadológica: é a comunicação destinada à divulgação e atividades promocionais. Possui como ferramentas principais a publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, *marketing direto*, o *merchandising* e a venda pessoal. Esse tipo de comunicação tem grande importância para a manutenção da imagem da empresa.

1.2.5 Comunicação Interna e sua importância

A comunicação empresarial é ampla e tem como objetivo provocar atitudes voluntárias por parte dos seus públicos. “Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.” (TORQUATO, 1986, p.59)

Para o autor, os objetivos gerais da comunicação são os de produzir mais claramente um sentimento de responsabilidade e autoridade em uma ação inteligente no trabalho. Ao mesmo tempo, proporcionar sensações de prazer e satisfação, tanto nas relações entre companheiros quanto no trabalho, além de desenvolver atitudes mais desejáveis e racionais devido a um maior sentido de participação.

Assim, a comunicação adquiriu papel estratégico no cenário organizacional. Segundo Tomasi & Medeiros (2009), hoje é necessário que os executivos conheçam não apenas seu negócio e o mercado em que estão inseridos. Mas sim, que tenham uma visão de todos os elementos que podem influenciar a organização, buscando integrar a empresa e seu público para além da relação do trabalho, utilizando a comunicação para concretizar os objetivos organizacionais.

Nas empresas em que se consegue criar um clima favorável à inovação, podem ser destacados os seguintes fatores: (a) tolerância em relação às atitudes novas; (b) tolerância às falhas; (c) estímulo ao desenvolvimento de flexibilidade intelectual e liberdade para busca de soluções novas; (d) estímulo à propagação de ideais novas dentro das empresas; (e) incentivo para trabalhar em equipe. Não é demais lembrar que todos esses fatores dependem de uma comunicação eficaz. (TOMASI & MEDEIROS, 2009, P.67)

Para que a comunicação eficaz aconteça, a organização deve entender que este processo vai muito além do repasse de informações, é preciso olhar a comunicação como possibilidade de (re)construção, porque somente assim a comunicação será um processo real.

O real em nosso estudo significa a troca efetiva de informações, na medida em que se criará o contexto e se investigará atitude e reflexão nas pessoas tendo como direcionamento gerar sentido e compartilhar conhecimento. O *gerar sentido* possibilita o entendimento, a valorização e a vivência das pessoas à medida que criam sentido para todas as suas ações. A construção do conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização. (MARCHIORI, 2008, p.28-29)

A autora completa dizendo que a abordagem estratégica deve ser voltada para o redirecionamento do processo de comunicação, pois estratégico significa “oportunar” uma mudança, um novo comportamento. Assim, ela conclui que “a comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos a um processo de modernização na busca de sua percepção e conseqüente consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve consolidar o futuro da organização.” (MARCHIORI, 2008, p.32)

Para que isso aconteça é necessário que a comunicação seja o centro das atenções, buscando criar formas que envolvam os indivíduos e valores da empresa, orientando suas atitudes e tornando as organizações mais conhecidas, primeiramente para si mesmas.

(...) é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de Comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos da organização, buscando seu entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade. (MARCHIORI, 2008, p.141)

A comunicação é a matéria prima das organizações, é um processo indispensável para o desenvolvimento e gestão da mesma, se faz necessária principalmente por ajudar a pensar e entender a organização.

Como fenômeno da comunicação, a organização pode ser justificada à medida que as pessoas necessitam desenvolver trocas e interpretações entre seus participantes e isso implica uma atividade comunicativa. Sem comunicação, talvez fosse impossível o ato de organizar. (MARCHIORI, 2008, p.185)

Diversos pesquisadores confirmam esta afirmação, ao observar em seus estudos de caso que os funcionários se frustram ao serem os últimos a saberem das novidades das empresas. Essa vem a ser uma das maiores críticas por parte dos funcionários, pois, a “medida em que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu

crescimento e prêmios conquistados), desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho”. (BOHNENBERGER & PINHEIRO, 2002)

Assim, podemos afirmar que as relações internas afetam diretamente o comportamento dos funcionários em relação aos clientes. Por isso, a promoção da melhoria do relacionamento interno da equipe e a agilidade dos fluxos de comunicação, buscando uma consciência de que todas as ações devem ser tomadas em conjunto, e que todos tem sua importância no processo são fatores de extrema importância nas organizações.

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 Paradigmas de Gestão do Processo Produtivo do século XX

2.1.1 Fordismo e Toyotismo

O início do século XX foi caracterizado por uma mudança da dinâmica econômica ocasionada, sobretudo pelo desgaste do modelo da *Primeira Revolução Industrial* que causou uma desaceleração econômica no final do século XIX e teve seu ápice com a quebra das bolsas de Nova York em 1929.

Essa desaceleração só foi revertida por volta da passagem do século, quando uma série de grandes avanços abriu novas áreas de investimento. Esses anos assistiram à vigorosa infância, senão ao nascimento, da energia e dos motores elétricos; da química orgânica e dos sintéticos; do motor de combustão interna e dos dispositivos automotores; da indústria de precisão e da produção em linhas de montagem – um feixe de inovações que mereceu o nome de Segunda Revolução Industrial. (LANDES, 1994, p.243)

Esse novo modelo industrial além de propiciar uma maior produtividade e acúmulo de capital, também potencializa a divisão do trabalho⁶. O sistema produtivo estabelecido na época teve grande influência no progresso da indústria e da economia mundial. O primeiro sinal de crise do sistema se dá com os processos de égide institucional, ou seja, “é desencadeado através da necessidade de uma inovação da estrutura atual, seja por mudanças tecnológicas ou legislação ou forças do mercado, gerando uma crise da estrutura vigente”. (ROSES, 2001)

A crise do sistema *taylorista*, dá espaço para o desenvolvimento de um mecanismo de produção que pode ser definido por dois de atuação simultânea e não por um processo

⁶ Vale lembrar que nesse período surgia a indústria automobilística liderada por Henry Ford em 1903.

linear e interdependente. O período pós-guerra coincide com a consolidação desse sistema, e, sobretudo, do sistema capitalista. Nele ocorre a conciliação entre ciência e tecnologia, e se dá origem a uma nova base técnica, que se inicia

praticamente após a segunda guerra mundial, e sua afirmação, incluindo os países de terceiro mundo, vai realmente dar-se nos anos 70. É a fase a que R. Richta (1968) chamou de período técnico-científico, e que se distingue dos anteriores pelo fato da profunda interação da ciência e da técnica, a tal ponto que certos autores preferem falar de tecnociência para realçar a inseparabilidade atual dos dois conceitos e das duas práticas. (SANTOS, 2006)

A principal contribuição desse processo foi por não se preocupar somente com a melhoria das pequenas operações como no fordismo, mas sim, na divisão dos processos, desde o fluxo de matérias-primas e serviços associados.

2.2 Teoria das restrições

Um preceito básico para o surgimento da Reengenharia de Processos é a teoria desenvolvida primordialmente por Eliyahu Goldratt (1986), para ele as organizações carregam algo sistêmico em sua produção, ou seja, ambas as variáveis de um processo produtivo são mutuamente dependentes, e basicamente, constituem uma teia de inter-relações. “(...) o crescimento da sua utilização estaria ligado aos aspectos dinâmicos e às organizações flexíveis.” (BERTALANFFY, 1977)

É com a teoria das restrições que este conceito sistêmico passa a ser incorporado às organizações, as quais passam a ser vistas como uma grande corrente composta por diversos elos interdependentes. O conceito chave é que sempre haverá um elo mais fraco onde a corrente rompe e este deve ser protegido. Assim sendo, pode-se observar uma ruptura conceitual com o paradigma taylorista e similaridades com o sistema Toyota de produção. Com Taylor havia uma crença que melhorias locais necessariamente melhorariam o resultado global, pois a premissa era que o todo é a soma das partes. Com a teoria das restrições, esta premissa é alterada e conceitua que a melhoria do elo mais fraco da corrente chamado de gargalo ou restrição resultaria na melhoria do todo. Desta forma, existe uma necessidade da análise sistêmica da organização como um todo, atacando o ponto mais frágil. Fazendo uma analogia com o paradigma taylorista e com a teoria das

restrições, pode-se dizer que o primeiro se preocupava com o peso da corrente e o segundo, com a resistência da mesma. (ROSES, 2001)

2.3 A Reengenharia de Processos

Antes de se falar em Reengenharia de Processos é necessário compreender o que é um processo. Basicamente, é a ordenação das atividades de trabalho que resultam em um produto, ou seja, uma estrutura para a ação e produção. Quando a empresa adota um processo estruturado não existe lentidão ou ineficiência na ação.

A título de definição, um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado (...) ele exige uma acentuada ênfase na maneira *como* o trabalho é feito na organização. (DAVENPORT, 1994, p.6)

A partir disso, acaba compreensão do que é a Reengenharia de Processos é facilitada, de maneira simples, pode-se dizer que é a adoção de medidas organizacionais a fim de fortalecer a empresa como um todo. Geralmente a Reengenharia de Processos transformam o desenho industrial da organização em que é aplicada, e normalmente acaba por provocar mudanças radicais. “A reengenharia de processos é repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho” (HAMMER & CHAMPY, 1993), ou seja,

combina uma estrutura para realização de trabalho com uma preocupação com resultados visíveis e drásticos. Envolve um distanciamento do processo para que se indague qual o seu objetivo geral e, em seguida, uma maneira criativa e radical para realizar melhorias de grande vulto na maneira pela qual esse objetivo é alcançado. (DAVENPORT, 1994, p.12)

2.3.1 Como se formulou a Reengenharia de Processos?

A Reengenharia de Processos é uma metodologia que foi desenvolvida principalmente dentro do ramo industrial. Ela é fundamentada em uma série de técnicas e modelos produtivos já estabelecidos, onde, basicamente, se destacam dois modelos: O *taylorismo* onde especialização do trabalho é privilegiada e os diversos processos artesanais foram substituídos por subprocessos mais simples, buscando assim a especialização do trabalho. E o *Kaizen* (ou *toyotismo*). O *Kaizen* é a mudança gradual, também chamada de

melhoria dos processos. “A Reengenharia de Processos é uma resposta americana ao modelo gerencial proposto pelo *Kaizen*, melhor adaptado a cultura americana.” (KOCK JR., 1995,p.17). Ou seja, a reengenharia de processos não é uma expansão do *Kaizen*, e nem engloba todos os seus princípios, ela os substitui completamente.

A Reengenharia de Processos considera válida a quebra de um processo maior em subprocessos que podem ser mais facilmente aprendidos e executados. A diferença é que não se enfatiza tanto a especialização da mão-de-obra. Procura-se, ao invés disso, fazer com que o mesmo trabalhador esteja apto a realizar vários subprocessos diferentes, um princípio básico da Teoria Z.(...) Além disso, as pessoas devem estar preparadas para trabalhar em grupo(suporte de sistemas computacionais de suporte a trabalho cooperativo, também conhecido como Groupware, se necessário) e enfocando o cliente (seja ele interno ou externo), o que é um dos pressupostos do *Kaizen*. (KOCK JR., 1995, p.15-16)

Através da Reengenharia de Processos, procura-se re-planejar os fluxos de informação dentro da organização, o que pode ser conseguido através da Engenharia da Informação.

Entretanto, a Engenharia da Informação, tal como era processada nas décadas de 1970 e 1980, pressupunha um estudo do fluxo de informações e a sua posterior automatização, sem replanejamento. Isso muitas vezes aumentava a velocidade com que um determinado processo era executado, mas não necessariamente reduzia p seu custo ou aumentava a sua eficácia. A Reengenharia de Processos propõe que o fluxo de informações e os processos sejam replanejados antes, para serem automatizados depois. A tecnologia da informação é agora apenas um habilitador poderoso, do replanejamento organizacional. . (KOCK JR., 1995,p.16)

Segundo Kock Jr.(1995) é possível realizar cortes em níveis gerenciais intermediários, através do re-planejamento do fluxo de informações, dos processos e sistema administrativo, como propõe o *Downsing*⁷, e diminuir as áreas de apoio através da terceirização, assim como propõe o enfoque nas *Core Competencies*⁸ (no que a empresa faz

⁷ *Downsizing* (em português: achatamento), como o seu nome indica, é uma redução no tamanho da empresa, especialmente no número de empregados e no número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional. Assim, *downsizing* é uma expressão, emprestada da língua inglesa, que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do numero de empregados e de níveis hierárquicos

⁸ O conceito de *Core Competence* surgiu pela primeira vez em 1990, na Harvard Business Review, num artigo intitulado ‘The Core Competence of the Corporation’, da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. Core Competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem os factores chave de diferenciação face aos concorrentes.

melhor). Pode-se inclusive terceirizar completamente processos de venda distribuição e mesmo de produção, fazendo com que estes tenham o direito de utilizar uma marca tradicional e processos já testados, que é a base de qualquer sistema de *Franchising*⁹.

Enfim, a Reengenharia de Processos surgiu apoiada em técnicas gerenciais já testadas e aprovadas com sucesso em diversos contextos. Ou seja, o melhor é a integração dessas técnicas e algumas outras, de forma integrada e criativa buscando obter ganhos radicais nas organizações.

2.3.2 O papel das TCI's na Reengenharia de Processos

A informação pode desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Apenas o acréscimo da informação num processo pode, por vezes, levar a melhorias radicais de desempenho. Ele pode ser usada para medir e acompanhar o desempenho de processos, integrar as atividades dentro e através de processos, personalizar processos para determinados clientes e facilitar o planejamento dos processos e a otimização a longo prazo. (DAVENPORT, 1994, p.85)

A Tecnologia da Informação para Gonçalves (1995) pode vir a ajudar nas mudanças de automatização dos processos de tratamento e análise das informações, na sequenciação das atividades e na integração dos processos com a distribuição do conhecimento.

As oportunidades para apoiar a reengenharia de processo com a tecnologia da informação se enquadram em pelo menos nove categorias diferentes (Quadro 1), que pressupõem um objetivo predominantemente de redução de custos, eliminação de tempo e assim por diante. (DAVENPORT, 1994, p.60)

Quadro 1 – Impactos da Tecnologia da Informação sobre a Reengenharia de Processos.

Impacto	Explicação
Automacional	Eliminação do trabalho humano de um processo
Informacional	Capacitação da informação de processos com o objetivo de compreensão
Sequencial	Modificar a seqüência de processo, ou possibilitar o paralelismo
De acompanhamento	Monitoração rigorosa da situação e objetivos do

⁹ *Franchising* (em português franqueamento) é uma estratégia utilizada pela administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador oferece sua marca, infra-estrutura e conhecimento do negócio ao franqueado, que por sua vez, investe e trabalha na franquía e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties.

	processo
Análítico	Melhorar a análise da informação e tomada de decisão
Geográfico	Coordenação de processos à distância
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos
Intelectual	Capacitação e distribuição de bens intelectuais
Desintermediação	Eliminação de intermediários num processo

Fonte: DAVENPORT, 1994, p.60

No entanto:

Assim como pode proporcionar entusiasmadoras oportunidades para a reengenharia de processos, a tecnologia da informação também pode impor consideráveis limitações aos projetos de processos. É fácil dizer que as empresas desconhecem os sistemas existentes são, muitas vezes, demasiado caros e complexos e estão demasiado embutidos numa organização para simplesmente se supor que não existem. Em lugar de pressupor que têm um campo limpo, as empresas devem reconhecer as limitações que os sistemas existentes impõem a um processo novo, compreender suas implicações e aproveitá-las da melhor maneira possível. (DAVENPORT, 1994, p.75)

Porém, a tecnologia da informação não pode mudar, por si mesma, os processos. Ela é a ferramenta para a mudança, mas é necessário que sejam combinados fatores técnicos e humanos. As pessoas que estão envolvidas com a mudança têm papel fundamental no processo, por isso é necessário que elas tenham verdadeiro conhecimento da situação, entendendo qual o seu papel e sua importância para o crescimento da empresa.

Assim, “A Reengenharia de Processos raramente pode ser realizada na ausência de uma combinação bem pensada dos recursos técnicos e humanos.” (DAVENPORT, 1994, p.20-21)

Para que as pessoas que compõem a organização possam entender os novos processos e executar as mudanças de forma eficaz é necessário que haja o intercambio de informações, ressaltando a importância da comunicação interna.

A comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia. (NASSAR, 2003)

Segundo Marchiori (2008) a conscientização de que as organizações podem ser fortalecidas através da comunicação interna, com o aumento da “segurança” entre as pessoas integrantes da organização (melhorando os relacionamentos formais e informais), permitem que a organização tenha processos mais eficazes, e, tem gerado maior interesse pela área. Por conseguinte, “ a comunicação vem sendo mais valorizada e, mais do que isso, entendida como função prioritária para que as organizações que desejam que seu ambiente interno, em um primeiro momento, seja consciente e fortalecido.” (MARCHIORI, 2008, p.205)

A comunicação empresarial se apresenta como uma forma eficaz de manter o equilíbrio dentro da empresa, através de fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos.

Numa organização, as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. Elas, recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos, internos e externos. Podem então ser ascendentes, descendentes e horizontais. (TOMASI & MEDEIROS, 2007, p.34)

A comunicação ascendente e descendente são exemplos de comunicação vertical, ou seja, ocorre em níveis de gerência diferentes. A comunicação ascendente ocorre do nível inferior para o nível superior, exemplo, do operário para o supervisor. A comunicação descendente ocorre de maneira contrária, do nível superior para o inferior. Contudo, a comunicação vertical possui alguns problemas, gerados, sobretudo, pela alta hierarquização na transmissão das informações.

A comunicação de cima para baixo provavelmente será filtrada, modificada ou interrompida a cada nível enquanto os administrados decidem o que deve ser passado aos subordinados. A comunicação de baixo para cima provavelmente será filtrada, condensada ou alterada pelos gerentes médios que vêm como parte de seu trabalho proteger a administração superior de dados desnecessários que se originam dos níveis mais baixos. Além disso, os gerentes médios podem evitar que as informações que refletiram desfavoravelmente sobre eles cheguem aos seus superiores. Assim, a comunicação vertical é frequentemente pelo menos parcialmente inexata ou incompleta. (STONER & FREEMAN, 1995, p.397)

O fluxo de comunicação horizontal ocorre entre os departamentos de uma organização, normalmente seguindo o fluxo de trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação e solução dos problemas.

2.3.3 Etapas do Replanejamento

O replanejamento dos processos, normalmente, pode ser dividido em três etapas segundo Kock Jr.(1995). A empresa deve, primeiramente, replanejar seu fluxo de informações, buscando corrigir as falhas e ruídos. A segunda etapa é o replanejamento dos processos, através de ações bruscas, buscando mudanças radicais. A última etapa é o *Replanejamento do Sistema Administrativo*, onde a empresa deve buscar melhorar o sistema de gestão empregado na organização, mudando radicalmente, a forma com que as pessoas se relacionam, os critérios de promoções, o esquema de recompensas, dentre outras.

2.3.4 Os Limitadores da Reengenharia de Processos

Nem sempre a descrição realizada acima corresponde à realidade das empresas. As empresas podem utilizar essa padronização para reconhecer em que nível de melhoria contínua se encontram e orientarem-se em relação a como melhorar sua capacidade. No entanto, de acordo com o levantamento da *CSC Index*¹⁰ (apud GONÇALVES, 1985), menos de 1/3 das empresas que tentaram a implementação da Reengenharia de Processos obtiveram resultados satisfatórios, e a maioria relatou apenas uma melhora em determinadas áreas.

Gonçalves (1995, p.85) preparou um catálogo com base no livro básico escrito por Michael Hammer (1993), com os erros mais comuns que fazem as empresas fracassar na reengenharia, e observa também que muitos ocorrem com frequência e são facilmente evitados.

1. Tentar consertar um processo em vez de mudá-lo.
2. Não focar processos empresariais.
3. Ignorar outros aspectos além da redefinição dos processos.
4. Negligenciar os valores e as crenças das pessoas.
5. Contentar-se com resultados de pequena monta.
6. Colocar restrições prévias à definição do problema ao escopo do esforço de reengenharia.
7. Permitir que a atual cultura empresarial e atitudes gerenciais antigas impeçam o início da reengenharia.

¹⁰ Business Process Reengineering Gartner-Group, Conference notes.

8. Negar à reengenharia a posição de destaque na agenda da empresa.
9. Não distinguir a reengenharia de outros programas de melhoria empresarial.
10. Concentrar-se exclusivamente no projeto e esquecer-se da implementação.

No decorrer da implementação da Reengenharia de Processos, ainda podem existir os problemas, Gonçalves (1985, p. 85-92) os explicita da seguinte maneira:

Indefinição conceitual: as empresas às vezes não sabem o que o termo reengenharia de processos sugere.

Falta de condições mínimas para iniciar um processo de reengenharia: as pessoas devem estar envolvidas, conscientes e organizadas, tanto no corpo gerencial quanto no operacional. Além disso, a empresa precisa apresentar condições ideais para o início de um projeto de reengenharia. O alinhamento estratégico também é uma condição fundamental para que ocorra a reengenharia. Normalmente, as empresas foram projetadas para resistir às pressões e às forças externas e internas que procuram alterar seu curso¹¹. Todo o raciocínio e o treinamento dos altos executivos são desenvolvidos exatamente no sentido de reagirem a essas forças, ajustando a empresa para que ela se mantenha estável, seguindo o caminho previamente traçado como o menor desvio possível. Querer que, de repente, a empresa passe a aceitar a mudança com a ação básica e a instabilidade como a regra representa desejar que a empresa mude radicalmente sua forma essencial de funcionar.

Falta de clareza e de preparo dos interventores: muitos dos insucessos da reengenharia e de outras iniciativas que são realizadas com o objetivo de aperfeiçoar as empresas são devidos ao despreparo das pessoas envolvidas na execução e no gerenciamento do projeto de reengenharia.

Expectativa desproporcional: A idéia da reengenharia não deve ser associada a uma milagrosa reformulação, que conseguirá ganhos irrisórios. Na verdade, ela é um grande desafio, por questionar as regras básicas sobre as quais o funcionamento dela se baseia.

Resistência às mudanças: A essência da reengenharia é a mudança radical da empresa. Tentar aplicar a reengenharia sem descontentar ninguém é absolutamente impossível. Como já foi dito nos itens anteriores, a reengenharia provoca alterações drásticas

¹¹ DRUCKER, Peter. The new society of organizations. **Harvard Business Review**. set.-out, 1992.

que incomodam as pessoas na empresa. Por outro lado, retroceder ante à resistência das pessoas às mudanças propostas pela reengenharia é desistir do projeto, já que essas existências existirão sempre. O único caminho é prepara as mudanças e implementá-las com firmeza e competência.

2.4 Melhoria contínua

2.4.1 O Conceito

O conceito de melhoria contínua relaciona-se à utilização de pequenas mudanças, que ocorrem em grande freqüência e em ciclos, alternando momentos de ruptura e controle no desempenho em uma empresa.

(...) a melhoria contínua pode ser considerada como um processo de renovação empresarial, no âmbito do pensamento ideológico gerencial e também no nível das práticas organizacionais, que ocorre com diferente intensidade e velocidade em cada empresa. (MARTINS & ATTADIA, 2003, p.33-34)

2.4.2 Processo Gradual

Segundo Mesquita & Alliprandini (2003) para atingir os resultados desejados a partir da *Melhoria Contínua* deve-se ter consciência de cada passo a ser dado. Visto que consiste na mudança da cultura da empresa, o processo deve estar presente na rotina empresarial. E por isso, torna-se difícil sua implantação, pois romper padrões culturais é um processo muito demorado.

(...) pode-se dizer que o entendimento e o desenvolvimento da melhoria contínua são alcançados por meio de um processo gradual de aprendizagem organizacional, o qual pode ser resumido nas seguintes etapas (BESSANT *et al.*, 2001 *apud* ATTADIA & MARTINS, 2003)

Os processos básicos para o bom desenvolvimento do processo de melhoria contínua são, segundo Attadia & Martins (2003):

- Entender os conceitos de melhoria contínua, articulando seus valores básicos;

- Desenvolver o "hábito" da melhoria contínua, por meio do envolvimento das pessoas e da utilização de ferramentas e técnicas adequadas;
- Criar um foco para a melhoria contínua pela sua ligação com os objetivos estratégicos da empresa;
- Aprender direta e indiretamente a criar procedimentos que sustentem a melhoria contínua;
- Alinhar a melhoria contínua por meio da criação de uma relação consistente entre os valores e procedimentos com o contexto organizacional;
- Implementar ações voltadas para a resolução de problemas;
- Administrar estrategicamente a melhoria contínua promovendo seu aprimoramento;
- Desenvolver a capacidade de aprendizado de como fazer a melhoria contínua em todos os níveis e funções da organização.

2.4..3 Estágios, habilidades básicas e normas comportamentais

Baseado nesse aprendizado gradual pode-se destacar a melhoria contínua em diferentes estágios:

Quadro 2 – Estágios da Melhoria Contínua

Estágio da Melhoria Contínua	Descrição
Nível 1. Pré-Melhoria Contínua	O conceito de melhoria contínua é introduzido em função de uma crise ou pela realização de seminário, visita a outra organização, ou ainda pela implementação <i>ad hoc</i> . Ele ainda não influencia o desempenho da empresa, porém existe o domínio do modelo de resolução de problemas pelos especialistas.
Nível 2. Melhoria Contínua Estruturada	Há comprometimento formal na construção do sistema de melhoria contínua. Utilização de treinamentos e ferramentas voltadas à melhoria contínua e ocorrência de medição das atividades de melhoria contínua e dos efeitos no desempenho. Observam-se efeitos mínimos e localizados no desempenho da organização. A melhoria da moral e motivação acontece como resultado do efeito da curva de aprendizado associado com novos produtos ou processos, ou de ações de curto prazo.
Nível 3.	Ligação dos procedimentos de melhoria contínua às metas

Melhoria Contínua Orientada	estratégicas. Desdobramento das diretrizes e medição do desempenho ligada formalmente com a estratégia.
Nível 4. Melhoria Contínua Pró-ativa	Há preocupação em dar autonomia e motivar as pessoas e os grupos a administrarem os processos deles e promoverem melhorias incrementais. Existe um alto nível de experiência na resolução de problemas.
Nível 5. Capacidade Total de Melhoria Contínua	Aproximação em relação ao modelo de aprendizado organizacional. Habilidade em desenvolver novas competências por meio de inovações estratégicas, incrementais e radicais, gerando vantagem competitiva. A melhoria contínua é base para a sobrevivência da organização.

Fonte: MARTINS & ATTADIA, 2003

Mas nem sempre a descrição acima corresponde à realidade das empresas.

No entanto, a sistematização desse padrão serve como um mapa para as empresas identificarem em que nível de melhoria contínua elas estão e como uma orientação de como elas podem melhorar essa capacidade (BESSANT *et al.*, 2001 *apud* MARTINS & ATTADIA, 2003)

O quadro a seguir mostra “as habilidades básicas que uma organização deve apresentar para ser capaz de promover a boa prática da melhoria contínua” (MESQUITA & ALLIPRENDINI, 2003)

Quadro 3 – Habilidades básicas e normas comportamentais (Caffin & Bessant, 1996)

Habilidades básicas	Normas comportamentais
(A) Ligar as atividades de melhoria contínua em todos os níveis de estratégia da empresa	1. Indivíduos e grupos que usam metas e objetos estratégico da organização para focar e priorizar suas atividades de melhoria.
(B) Gerenciar atividades de melhoria contínua em todos os níveis de estratégia da empresa.	2. Sistema de melhoria contínua é constantemente monitorado e desenvolvido 3. A avaliação progressiva assegura que a estrutura e a infra-estrutura da organização, bem como o sistema de melhoria contínua, consistentemente, reforcem e apoiem um ao outro.

(C) Gerar envolvimento sustentado em inovação incremental	4. Gerentes de todos os níveis mostram compromisso ativo e liderança em relação à melhoria contínua
(D) Trabalhar efetivamente por meio das divisões internas e externas	5. Participação pró-ativa em melhoria incremental
(E) Garantir que a aprendizagem ocorra e seja capturada e compartilhada em todos os níveis.	6. Trabalho efetivo de indivíduos e grupos por todos os níveis das divisões internas e externas
(F) Articular, demonstrar e comunicar os valores da melhoria contínua.	7. Aprendizagem por intermédio de experiências próprias e de outros, tanto positivas como negativas.
	8. A organização articula e desdobra a aprendizagem de indivíduos e grupos
	9. As pessoas “vivem” os valores da melhoria contínua

Fonte: MESQUITA & ALLIPRENDINI, 2003

Vale destacar que, para ser eficaz, a melhoria contínua deve ser vista como um artifício que trará resultados a longo prazo.

Os objetivos necessitam ser claramente entendidos em termos das implicações deles para a sobrevivência e sucesso da empresa bem como devem ser transcritos em fatores de desempenho organizacionais e individuais. (HARRINGTON, 1998 *apud*, MARTINS & ATTADIA, 2003)

2.5 Sociedade da Informação

A Sociedade da Informação é marcada pela valorização do conhecimento. Novas tecnologias são desenvolvidas para melhorar o fluxo de informações, buscando um maior compartilhamento das mesmas. Assim, pode-se dizer que a sociedade da informação é fruto da revolução tecnológica promovida pelas chamadas Tecnologias da Informação.

Nessa sociedade a forma de produção é baseada principalmente no setor de serviços, em uma economia que é fundamentada na informação. Assim, nota-se que a comunicação toma proporções globais, buscando encurtar as distâncias e aumentar a eficiência dos processos, já que o tempo passou a ser supervalorizado. Isso gerou a especialização da comunicação, que passou a ser vista de forma estratégica.

2.5.1 A sociedade da Informação e as organizações

Segundo Pinho (2006, p.13), a sociedade tradicional, baseada na produção agrícola, através da industrialização se transformou em outro tipo de sociedade, “na qual a organização e a produção industrial conformam uma nova realidade econômica e social. Trata-se da Sociedade Industrial, que nasceu e se firmou no bojo de duas Revoluções Industriais.”

A primeira Revolução Industrial compreende o período inicial da industrialização e teve seu início em meados do século XVIII, e trouxe grande evolução tecnológica, com o surgimento da

(...) máquina a vapor, a fiadeira, o processo corte em metalurgia e, de forma mais geral, a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas. Ela instaura um verdadeiro caos dentro da ordem social estável estabelecida pela sociedade pré-industrial (ou tradicional) (...) Enquanto a Primeira Revolução Industrial não estava baseada em ciência, uma vez que buscava apoio em um amplo uso de informações, estas usadas para aplicar e desenvolver os conhecimentos preexistentes, foi a partir de 1850 que os conhecimentos científicos tornaram-se importantes para promover a inovação, passando a ciência a guiar e sustentar o desenvolvimento tecnológico. Por isso a Segunda Revolução Industrial é também chamada de Revolução Científico-Técnica, etapa então profundamente marcada por aumento intensivo da produção industrial com base no incremento da racionalidade produtiva. (PINHO, 2006, p.14-15)

Com a evolução das sociedades industriais surgiu a Sociedade da Informação, onde as mudanças são aceleradas e as tecnologias da informação passaram a ter papel fundamental no cenário produtivo.

Acontecimentos como a formação de blocos econômicos (...), a dissolução do bloco comunista, a consolidação de potências tecnológicas, a interação dos diferentes mercados financeiros pressupõem uma nova orientação econômica internacional, com fortes reflexos sobre a economia local dos diferentes países. Esse processo tem como plano de fundo a sofisticação das tecnologias de informação que rompem limites de tempo e distância, transpondo barreiras sociais, culturais e políticas, tornando o mundo mais integrado (BORGES, 1995)

Essa integração trouxe grande aumento da concorrência e a satisfação dos clientes passou a ser o foco das empresas, diferentemente das sociedades industriais que focavam na produção. “Na sociedade do conhecimento, a informação, gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor. Sua versatilidade permite atender às necessidades do consumidor de forma mais satisfatória.” (BORGES, 1995). Assim, a inovação passa a ser cada vez mais comum no cenário organizacional, a partir da revolução do

conhecimento no processo de produção, que torna cada vez mais economicamente viável a individualização e diversificação dos produtos. A inovação passa a ser o fator que determinará a sobrevivência das organizações. “Aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo.” (DRUCKER, 1989 *apud* BORGES, 1995)

Para que a inovação contínua aconteça:

As organizações não podem improvisar, pois a complexidade das demandas exige harmonizar rotinas produtivas, financeiras, comerciais, de transporte, de recursos humanos, entre outras. Na construção social de uma organização, no entanto, estão presentes elementos como os hábitos acumulados, as expectativas recíprocas e os conhecimentos teóricos, os quais devem estar perfeitamente harmonizados na cultura da organização. No processo produtivo moderno é feita uma síntese destes componentes, pois nele é exigida a conexão de diferentes organizações com culturas compatíveis e ligadas em uma rede estável e harmônica, cujo intercâmbio é fundamentalmente de informação. (Pinho, 2006, p.19)

Esta conexão entre organizações tornou-se uma “arma competitiva” (PINHO, 2006, p.20), pois facilita o acesso a “informações privilegiadas” para o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que são muito onerosas para as empresas. Fato que determinou o estabelecimento das “alianças corporativas”.

Quadro 4 - Tendências no processo de modernização

Fatores	Sociedade Tradicional	Sociedade Industrial	Sociedade da Informação
População	Estável	Crescente	Controlada
Assentamento	Rural	Urbano	Suburbano
Produção	Agrícola	Industrial	Serviços
Educação	Minoritária	Generalizada	Especializada
Modelo familiar	Extenso	Nuclear	Informal
Trabalho	Isolado ou coletivo	Individual ou em grupo	Em rede
Mercado Atividade Econômica	Regional	Nacional	Blocos Econômicos
Massificação	Extrativa	Fabricação	Informação
Mobilidade	Inconciente	Tomada de consciência	Na diversidade
	Pequena	Grande	Muito Grande

Física			
Estratificação	<i>Status</i> adstrito	<i>Status</i> adquirido	Malconformada Conhecimento
Comunicação	Pessoal		Global
Valorização do Tempo	Escassa	Grande: pontualidade	Muito Grande: Flexibilidade
Governo	Autocrático	Consultivo	Democrático
Organização	Afetiva	De trabalho	Desregulada
Conflitos	Pessoais	De trabalho	Novos: Sexo, minorias culturais
Relações Sociais	Comunitárias	Capitalistas	Participativas

Fonte: MARÍN, 1997, p.31 *apud* PINHO, 2006, p.17

2.5.2 A Sociedade da Informação e Reengenharia de Processos

A Sociedade da informação é marcada pela análise nos processos de transformação na cultura, economia e política, que geram mudanças que se formam lentamente e, quando estabelecidas, influenciam-nos por algum tempo, o que é definido por Naisbitt & Aburdene (1990) como: “megatendências”. No momento atual as megatendências definem a mudança do paradigma

De sociedade industrial para sociedade da informação, de economia nacional para economia mundial, de centralização para descentralização. (...) O momento é de negar os princípios da era industrial, provocando o abalo de teorias já consolidadas. Nesse contexto de crise desenvolve-se o conceito de sociedade do conhecimento como novo paradigma sócio-econômico. (BORGES, 1995)

Segundo Penteadado Filho (2007), a informação constitui uma das principais matérias-primas, sendo até comparada com a energia que alimenta um sistema. Esse conhecimento é utilizado a fim de agregar valor aos produtos e serviços. Neste contexto, a tecnologia, e principalmente a tecnologia da informação, apresenta-se como um elemento vital para a fluidez da informação e efetivação das mudanças.

Para acompanhar as mudanças da nova configuração da sociedade, onde o real valor dos produtos está no conhecimento neles embutido, e a economia adota uma estrutura mais diversa, alterando-se contínua e rapidamente, as empresas devem buscar maneiras de vencer a competição e continuar no mercado. Muitas vezes essas mudanças necessitam ocorrer de

forma instantânea para que os custos ou o tempo de realização dos processos sejam os menores, e com isso, acrescentar importantes melhorias de flexibilidade, atendimento, produção, circulação e entrega dos produtos ou serviços de uma empresa. Esse processo de mudança radical é o que chamamos de *Reengenharia de Processos*¹². Ela também pode auxiliar na melhor coordenação e administração dos setores de uma empresa por buscar a integração de todos os departamentos em uma situação de interdependência.

Basicamente, a Reengenharia é adotada quando existe a necessidade de melhorar o desempenho financeiro da organização. Segundo Kock Júnior (1995), o cenário atual, altamente competitivo, exige grande capacidade de adaptação às mudanças, que estão cada vez mais acentuadas em todos os contextos (cultural, científico, mercadológico, tecnológico etc.), para que as empresas consigam se adequar às exigências dos clientes. Para o autor a “Reengenharia de Processos é uma denominação genérica dada a metodologia que, através de modificações radicais, buscam obter ganhos radicais de qualidade e produtividade em organizações.” (KOCK JR. p.12). Porém, “a Reengenharia não é apenas uma nova metodologia para *redesign* de processo” (ABREU, 1995, p.60) ela vem a ser uma reorganização mais profunda na empresa.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente podemos definir a reengenharia como a busca de uma nova forma de realizar um processo a partir de uma nova realidade tecnológica, para obter a performance ‘máxima’ de tecnologia. Dessa forma, a Reengenharia pode ser entendida como algo cíclico que se repete de tempos em tempos na história do homem. (HAMMER, 1994)

Já Davenport (1994) discute o conceito da “Reengenharia de Processos” comparando com a da “melhoria dos processos”. Para ele os termos distinguem-se, porque a “melhoria de processos” significa apenas a realização de um processo já existente com uma eficiência e eficácia um pouco maior, sendo um processo gradual, que deve ocorrer a curto prazo, com a participação de baixo para cima, com risco moderado, e, necessita apenas de mudança cultural. Seu principal habilitador é o controle estatístico. A Reengenharia de Processos trata-se de uma mudança radical, que parte da “estaca zero”, com tempo de realização longo, com a

¹² As iniciativas de mudança radical podem receber várias denominações (reconfiguração de processos, inovação empresarial, etc.) No entanto, concordamos com Davenport (1994) ao preferir o termo Reengenharia de Processos por trazer em si além de medidas necessárias a mudança radical, medidas para a implementação complexa em todos os níveis e dimensões de uma empresa (tecnológica, humana e organizacional).

participação ocorrendo de cima para baixo, possuindo alto risco e necessitando, muitas vezes, de mudança cultural e estrutural, tendo como principal habilitador a tecnologia de informação.

Quadro 5 - Diferença entre Melhoria e Reengenharia de Processos

Aspectos diferenciadores	Melhoria	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de Partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência da mudança	De uma vez/contínua	De uma vez
Tempo Necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Limitado, dentro das funções	Amplo, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia da Informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural/Estrutural

Fonte: Davenport, 1994, p.13

METODOLOGIA

3.1 Estudo de Caso

A metodologia utilizada para cumprir os pressupostos da pesquisa foi o Estudo de Caso. Segundo Yin (2001), o Estudo de caso é inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno contemporâneo dentro de um contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Ou seja, pretende-se fazer um recorte da realidade para analisar a semelhança, partindo do pequeno para o todo.

A proposta da pesquisa foi a de realizar um Estudo de Caso Único Holístico, ou seja, com uma única unidade de análise, sendo este, a empresa *Móveis Apollo*, localizada em Ubá, no estado de Minas Gerais. Tal estudo permitiria reunir informações numerosas e detalhadas para analisar, relacionar, e assim, entender a situação como um todo, pois o Estudo de Caso é o método que olha para a realidade social e não é uma técnica específica. “É um meio de

organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (GOODE & HATT, 1979, p. 421-422 *apud* DUARTE, 2009, p.216)

Para entender a totalidade da empresa seria necessária a realização de entrevistas, estabelecidas por nível hierárquico da empresa na respectiva ordem: com o Diretor responsável pela comunicação interna (Sr. Rafael Martinez), com o Diretor Presidente (Generoso Carneiro), com o responsável pelo setor de Tecnologia de Informação, com um supervisor do setor mais afetado e com duas pessoas que trabalhem diretamente da produção.

Porém, com a realização da primeira entrevista constatou-se que a Reengenharia de Processos só será implantada definitivamente em janeiro. No entanto, constatou-se através das entrevistas realizadas que os principais motivos da não implantação da metodologia até o momento foram as dificuldades encontradas para a preparação da empresa, sobretudo em sua estrutura comunicacional, para as mudanças radicais propostas pela Reengenharia de Processos.

Nesse contexto, direcionamos a análise sobre a importância da organização comunicacional prévia da empresa, antes da implementação das mudanças, bem como, seus investimentos prévios necessários para esse melhoramento informacional, e quais são os efeitos esperados dessas primeiras ações.

Fez um paralelo entre a situação da empresa e a história descrita no livro “A Meta: um processo de melhoria contínua.”, onde ocorreu uma reengenharia de processos sem a organização comunicacional da empresa, o que ocasionou graves problemas. Além de não ter sido abordado no planejamento, da empresa citado no livro, a melhoria contínua que deveria ser aplicada após a reengenharia. Essa comparação foi importante para entender as decisões da empresa “Móveis Apolo” e discuti-las, evidenciando quais erros poderão ser evitados com a implementação da reengenharia de processos.

ANÁLISE

4.1 Histórico da empresa “Móveis Apolo”

A empresa foi fundada em 1969, na cidade de Ubá, Minas Gerais, tradicional Pólo Moveleiro, na Zona da Mata do estado. O Pólo é formado por micro e pequenas indústrias, em sua maioria e gera cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos.

Devido a sua tradição e qualidade, a empresa “Móveis Apolo” é vencedora pela quarta vez consecutiva do Top Móvil como uma das marcas mais lembradas do Brasil.

A empresa possui 550 colaboradores e duas unidades de produção (camas e acessórios, planejados/ cozinhas e portas de alumínio). Recentemente ampliou sua linha modular com a produção de cozinhas incorporando avanços tecnológicos e design buscando uma abordagem diferenciada nessa área.

Todos os móveis da empresa são fabricados com madeira certificada e ecologicamente correta, buscando sempre uma produção sustentável.

A fábrica de portas de alumínio trabalha com matéria-prima 100% natural (CBA/Votorantin). O alumínio é anodizado, garantindo mais proteção contra arranhões e oxidação. Os maquinários da empresa possuem tecnologia italiana com altíssima precisão de corte e usinagem.

A empresa atua no varejo e no atacado, com cerca de 800 clientes no atacado e 11 lojas próprias nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Além dos móveis convencionais os técnicos da “Apolo” desenvolvem projetos únicos com móveis planejados tendo em vista o máximo de aproveitamento dos espaços.

Segundo o site da empresa (<http://www.moveisapolo.com.br/>),

Missão: “Desenvolver, produzir e comercializar móveis, com tecnologia, qualidade e respeito ao meio ambiente, assegurando o bem estar e satisfação de nossos clientes, colaboradores e sociedade”.

Visão: “Ser uma empresa líder no mercado de móveis, admirada por sua excelência.”

Valores:

- **Ética:** Agir com ética, cumprindo as leis, respeitando parceiros, fornecedores, colaboradores, clientes e meio ambiente.
- **Excelência:** Pautar todas as ações pela melhoria contínua dos métodos e processos, buscando a inovação, qualidade e agilidade.
- **Simplicidade:** Escolhas embasadas em caminhos simples e objetivos.
- **Competitividade:** Informar-se continuamente sobre todas as mudanças e tendências do mercado, visando a lucratividade.

- **Dedicação e comprometimento:** Atuar com dedicação e comprometimento buscando oferecer a cada cliente um atendimento especial.

A empresa tem como público – alvo a classe B+, que segundo o IBGE, é formada por pessoas com renda mensal igual a quatro mil reais. A compra possui caráter diferenciado e remete necessidade de pesquisa, o que segundo Kotler, (2007), é chamada de Compra Comparada, por se tratar de produtos com maior valor agregado. A compra não é feita por impulso, envolve pesquisa e normalmente está associada a fases importantes da vida das pessoas.

Ao comprar um móvel, normalmente as pessoas esperam que ele tenha longa duração, pois se trata de um investimento maior. Segundo a empresa a compra normalmente é decidida pelas mulheres, mas os homens que fazem o pagamento.

4.2 Tomada de decisão na empresa

A tomada de decisão na “Apolo” é centralizada. Todas as informações passam pela presidência da empresa antes das atitudes serem tomadas. Segundo o entrevistado Rafael Martinez, Diretor de Comunicação, a experiência do Diretor Presidente, Generoso Careiro Neto, é a base de todas as decisões da empresa.

Para que o Diretor Presidente possa ter acesso às informações de todos os setores, são feitas reuniões com cada unidade da empresa.

4.3 Novo projeto de comunicação

A “Apolo” pretende mudar sua comunicação para uma forma mais integrada, deixando assim, de ser vista como um conjunto de ações isoladas e passando a ser encarada como um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégico, alinhando-se com os objetivos da organização.

Para viabilizar esse projeto, a empresa irá expandir o Departamento de Marketing, criando um subdepartamento de Comunicação Interna e Comunicação Institucional. Assim, a empresa está planejando melhorar o endomarketing, para que seu público interno esteja em sintonia com as mudanças da “Apolo”. Isso, segundo o entrevistado ainda não acontece, e é uma das grandes dificuldades da empresa.

Ao ser indagado sobre a reclamação dos funcionários de não saberem das mudanças antes do público externo, Rafael disse: “E a gente quer reverter justamente esse quadro. Além disso nós queremos trazer a família do funcionário para dentro da empresa também. A gente acha importante. Ele passa a maior parte da vida dele dentro da empresa. Então assim: nascimentos, batizados, a gente quer que eles sejam parte integrante dessa família. Porque na Apolo hoje, internamente, a gente tem esse conceito que é uma grande família. Então a gente quer pegar esse gancho e reverter isso em benefício da empresa.”

A empresa possui ações que buscam motivar os funcionários, mas que não englobam a família como: sorteio de móveis, feirões com preços de custo e confraternizações. Com os novos projetos a empresa pretende fazer com que a família do funcionário também faça parte da “Apolo”.

4.3 Os fluxos de comunicação

Os fluxos de comunicação da empresa irão mudar com o novo projeto da Apolo. Porém, a empresa não disponibilizou o novo organograma, porque ainda não foi totalmente definido.

Assim, a análise será embasada no organograma anterior, que ainda está sendo utilizado.

A Apolo tem 11 lojas, 3 depósitos, 2 fábricas e a comunicação entre as unidades é feita através de reuniões.

O diretor presidente é o responsável por todas as decisões a serem tomadas, coletando informações através de reuniões com os supervisores e gerentes.

Os gerentes de cada setor divulgam as mudanças ocorridas na empresa, mas isso é muito difícil, pois nunca se tem a comunicação formal e as informações vão se perdendo e nem sempre todos estão por dentro da situação atual da empresa.

Segundo Rafael, diretor de comunicação, a alta gestão tem notado que às vezes por falta de comunicação os funcionários ficam desgastados e horas de trabalho são perdidas. E isso acontece porque muitas vezes as pessoas não estão preparadas para uma determinada mudança.

Hoje o fluxo de comunicação da empresa é prejudicado pela distancia entre as unidades e pela falta de um profissional dedicado apenas a comunicação interna, para seja feito um planejamento adequado.

(Figura 2)

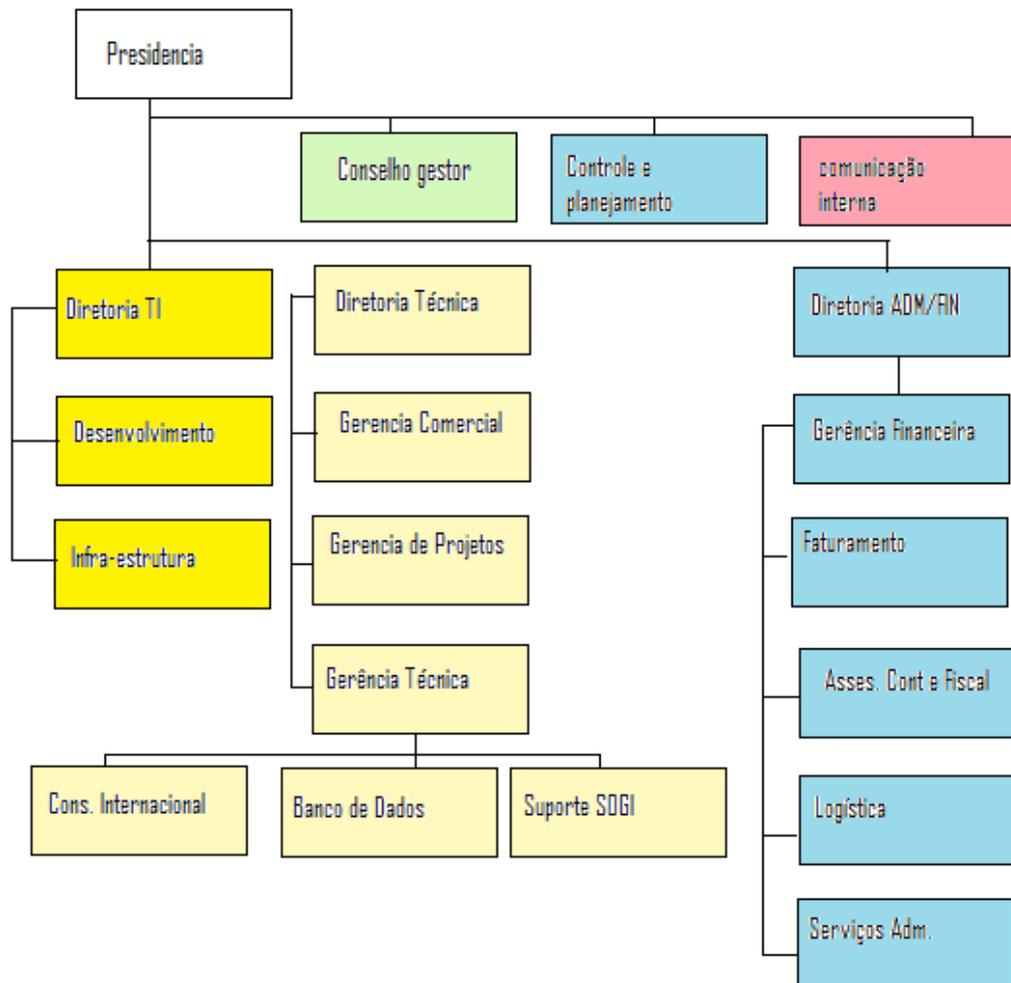


Figura 2. Organograma da empresa

4.5 Reengenharia de Processos

A empresa irá implantar um software que irá mudar drasticamente a forma com que as vendas são realizadas. Anteriormente, os pedidos chegavam à empresa por fax e eram passados manualmente para todos os departamentos relacionados, o que gerava grande atraso no processamento. Agora, o cliente lançará o pedido no próprio sistema. Assim, todos os setores terão acesso às informações mais rapidamente, ou seja, o fluxo de informação foi dinamizado. Com isso a tecnologia da informação aparece como habilitador da reengenharia do fluxo dos pedidos, que antes era extremamente burocrático segundo o entrevistado.

A comunicação foi diagnosticada como um problema da Apolo, pois há muito ruídos e desvios de informações. Além de mudar o fluxo dos pedidos, a empresa irá integrar todos os seus setores com o novo software, o que segundo Kock Jr(1995) é uma das etapas necessárias para a reengenharia de processos.

A Apolo replanejou seu fluxo de informações, com a integração dos setores; o processo do fluxo de pedidos, com a instalação do software, mas o Sistema Administrativo não foi repensado. E devido a cultura conservadora da empresa de centralizar as decisões, não há projetos para essas mudanças.

Porém a empresa percebeu que será necessário investir em comunicação interna para que seus funcionários entendam as mudanças e contribuam melhor para o crescimento da empresa.

Assim, foi criado um cronograma de implantação, para que os setores fossem treinados separadamente. Isso fará com que o software só comece a operar de forma integrada em janeiro. Esse fato inviabilizou que a empresa fosse analisada para o Estudo de Caso.

Visando solucionar este problema, após o levantamento bibliográfico, que serviu de auxílio para a compreensão da Reengenharia de processos e a perceber a importância da comunicação interna para o sucesso da metodologia, buscou-se uma forma de explorar melhor o tema. Com a leitura do livro “A Meta: um processo de melhoria contínua”, foi possível compreender as dificuldades de aplicabilidade da reengenharia quando não há planejamento adequado e cuidado com o fluxo de informações, que deve ser eficaz. Assim, foi possível traçar um paralelo de como os processos estão sendo tomados na Apolo e qual a sua projeção para ela a partir das entrevistas

4.5.1 “A Meta: um processo de melhoria contínua”

O livro é um romance escrito pelo professor Eliyahu Goldratt, físico, cientista, educador e líder de negócios. O autor busca, através do romance, estimular as pessoas a raciocinar através de soluções simples e de bom senso.

4.5.2 Sinopse do livro

O livro relata a história de uma fábrica de montagens, UniCo, que passava por uma grave crise e ameaça de ser fechada em apenas três meses, pois havia um grande atraso na entrega dos pedidos. Apesar da eficiência de suas máquinas e funcionários, o retorno era mínimo.

O gerente da fábrica, Alex Rogo, estava trabalhando sob pressão, porque o vice-presidente da divisão, Bill Peach, estava lhe cobrando a entrega de um pedido atrasado.

O livro mostra que a empresa havia passado por uma reengenharia de processos, com a introdução de robôs na linha de produção. Alex acreditava que com este fato a empresa havia alcançado uma melhora de 36% nas eficiências (medida para relacionar o custo e a produtividade) em uma área. Porém, ao se encontrar com o físico e consultor Jonah, percebe que apesar dessa suposta melhora, os lucros não haviam aumentado. Jonah então questiona Alex sobre a verdadeira meta da empresa. Ele se desconcerta percebendo que todos os seus instrumentos de medição não respondem fielmente a realidade, pois a única “meta de uma empresa industrial é ganhar dinheiro”(49) e que a “produtividade é o ato de aproximar a empresa de sua meta”(40).

Alex percebe que deve rever seus conceitos. Reuniu-se com sua equipe e falou do problema que estavam passando e da conversa que teve com seu mentor. A equipe compromete-se para tentar salvar a fábrica, mudando a sua ideologia para atingir a meta.

Mas alguns problemas externos atrapalharam o processo de união da equipe, como o casamento do administrador da fábrica, que estava em crise e, por isso, a equipe não podia contar com a sua total dedicação, que era essencial.

Numa outra conversa com seu professor de física, o administrador descobriu que existem três regras operacionais para o gerenciamento de uma empresa: ganho, inventário e despesa operacional. Essas três medidas foram apresentadas à equipe, que teve certa resistência à sua adoção, mas entraram em consenso e passaram a adotá-las na fábrica.

A questão era como colocar isso em prática. A resposta veio de uma forma inesperada. Em um acampamento com seu filho, o administrador da fábrica detecta o ritmo dos passos das crianças nessa excursão, e notou que o andar de um jovem dependia do ritmo dos outros: eram eventos dependentes. E com isso, ficou muito claro achar onde estava o gargalo e o que fazer com ele. Tudo é uma questão de processo.

Era necessário então buscar quais eram as restrições físicas existentes no processo produtivo. O planejamento do fluxo de produção deveria ser desenvolvido com foco nessas restrições, para assim reduzir o inventário sem perda do ganho ou aumento das despesas operacionais.

Assim, equipe da fábrica adotou um sistema de nomeação para as suas máquinas: os não-gargalos, que não atrasavam o processo de fabricação das peças, e os gargalos, que

necessitavam de mais tempo para finalizar determinada peça, e por isso deveriam funcionar a todo o momento.

Começam a aplicar então a Teoria das Restrições(TOC), que segundo Roses: (2001), as organizações devem ser “vistas como uma grande corrente composta por diversos elos interdependentes. O conceito chave é que sempre haverá um elo mais fraco onde a corrente rompe e este deve ser protegido.”

Segundo o autor, a TOC deve ter como fundamento:“1. Ganhar dinheiro hoje e no futuro ;2. Satisfazer os funcionários hoje e no futuro e; 3. Satisfazer o mercado hoje e no futuro .”

Para que a empresa passe por uma melhoria contínua é necessário que ela identifique quais são as restrições, pois somente descobrindo o elo mais fraco pode-se decidir como explorá-la da melhor forma, mudando sempre que necessário para aprimorar o sistema cada vez mais.

Ao apresentar essas novas teorias e os resultados da fábrica eles conseguem salvá-la do fechamento.

4.5.3 Comparação entre a situação da empresa “Móveis Apolo” e o livro “A Meta”

Após a leitura do livro percebe-se que a empresa deve obter condições mínimas para iniciar um processo de reengenharia – as pessoas devem estar envolvidas, conscientes e organizadas, tanto no corpo gerencial quanto no operacional. Além disso, a empresa precisa apresentar condições ideais para o início de um projeto de reengenharia. O alinhamento estratégico também é uma condição fundamental para que ocorra a reengenharia.

Porém, após a reengenharia a empresa deve elaborar um planejamento para que haja pequenas mudanças contínuas para sempre melhorar o processo, buscando produzir de maneira a gerar lucros, não focando apenas nas eficiências.

Para que esses processos aconteçam de modo eficaz é extremamente necessário que a comunicação interna da empresa seja bem desenvolvida, para haver integração de todos os setores. Só assim, a gerência poderá ter uma visão real do que aconteça na empresa, podendo desta forma tomar as decisões com menor risco de erro.

O livro (“A Meta”), mostra exatamente a falta de entendimento da gerência, que iludia-se com a análise dos resultados feita pelos contadores, não percebendo o que seus pedidos não estavam sendo entregues, o que gerava grande insatisfação nos clientes, que devem ser o foco da organização.

O exemplo do livro pode ser seguido pela empresa “Móveis Apolo”, que está implantando o novo Software, que muda, principalmente, a forma com que os pedidos dos clientes chegam até a fábrica – antes eram enviados por fax para o setor comercial, que devia repassar para todos os outros setores envolvidos, o que acarretava atraso na entrega no pedido; a partir de janeiro, o cliente disponibiliza seu pedido pelo site da empresa e todos os departamentos terão acesso simultaneamente. O Software irá integrar todos os setores da empresa, agilizando os processos por melhorar os fluxos de comunicação, evitando os ruídos, que segundo o Diretor de Comunicação, é muito frequente na empresa.

A gerência da “Móveis Apolo”, já percebeu a necessidade de uma comunicação interna bem desenvolvida, pois planejou criar um departamento de comunicação interna, que além de melhorar os fluxos de comunicação, vai trabalhar em prol da motivação dos funcionários, fazendo com que eles percebam sua importância no processo e estejam realmente envolvidos com a empresa e suas decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da Reengenharia de processos propor medidas drásticas, ela só começa a ocorrer a partir de uma boa reorganização comunicacional. Segundo Kock Jr. (1995), a reorganização do fluxo de informações é a primeira etapa para a realização das mudanças dos processos, porque é necessário que todos os setores tenham um bom entendimento de todas as decisões, para que tomem consciência de seu papel no bom funcionamento da organização.

A reengenharia necessita do comprometimento de todos os funcionários, já que as mudanças demoram a ser aceitas. Por isso é necessário que cada departamento seja comunicado das decisões e treinados para a nova realidade da empresa, antes que a mudança ocorra.

A empresa “Móveis Apolo” percebeu a importância da melhora do fluxo de informações, e buscando diminuir ao máximo os ruídos está implementando o novo software para integrar a unidade de produção com as unidades de vendas e administrativa. Para que não haja problemas de falta de entendimento dos funcionários com a utilização do novo programa, as unidades foram treinadas separadamente, o que mostra a postura correta da empresa, que se preocupa com seu ambiente interno e a boa compreensão de seus funcionários.

Os novos projetos de comunicação, que incluem a criação do novo departamento de Comunicação Interna e as campanhas de *endomarketing* mostram que a empresa pretende mobilizar todos os seus funcionários para participarem da mudança de forma efetiva.

Assim, pode-se concluir que a empresa está criando, primeiramente, condições para que o ambiente seja favorável à reengenharia de processos, o que mostra bom entendimento da empresa sobre a importância da comunicação como estratégia na diminuição dos custos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Fábio de Souza. Reengenharia: em busca de uma teoria. In: GONÇALVES, J. E. L. (Org.) et al. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995

ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lucia. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. Brasília: v.33, n.3, set-dez, 2004.

ATTADIA, L. C. L. ; MARTINS, R. A. Medição de Desempenho como Base para a Evolução da Melhoria Contínua. **Produção**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.

BERTALANFFY, Ludwig V., **Teoria Geral de Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BOHNENBERGER, M.C. ; PINHEIRO, I. A. Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 8, n. 4, jul.-ago. 2002.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994

DUARTE, Jorge e Barros, Antonio. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDRATT, E. M. **A Meta**. São Paulo: Nobel, 2002

GONÇALVES, J. E. L.; Por que a Reengenharia nem sempre dá certo In: GONÇALVES, J. E. L. (Org.) et al. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. Métodos de Pesquisa social 7. ed. São Paulo: Nacional, 1979. *apud* DUARTE, Jorge e Barros, Antonio. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KEMPENICH, Mário. **Marketing Biruta**: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas mudanças. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOCK JR., N.F. **Reengenharia de Processos PROI**: Uma metodologia prática. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LANDES, D. S. **Prometeu Desacorrentado**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G.**Princípios de Marketing**. 12ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**. São Paulo, v.10, n.1, 2003, p.17-33.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2003.

ORGANIZAÇÃO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999, p. 387.

PENTEADO FILHO, R. C. **Organizações Inteligentes**: Guia para a competitividade e sustentabilidade nos negócios. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2007

PINHO,J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

TORQUATO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Sumus, 1986.

RICARDO, Clayton E. Reengenharia de Processos: o Desafio da Mudança. **Revista Estudante On line**. Fundação Escola de Comércio e Centro Universitário Álvares Penteado - FECAP. 2002. Disponível em: <<http://www.fecap.br>> Acesso em: 29 ago. 2009.

ROSES, Carlos Frederico Mourilhe. Um Estudo sobre os Paradigmas de Gestão do Processo do Século XX à Luz da Teoria Institucional, da Teoria Contingencial e do Paradigma de Kuhn. **Administração On Line**, v. 2 n. 4, out-dez, 2001.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. 4 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E., **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Roteiro da entrevista com Rafael

1. Como é a tomada de decisão na empresa?
A tomada de decisão na Apolo hoje é bem centralizada. Tudo passa pela presidência da empresa. Então, o Generoso, que é o Diretor Presidente, através do feeling dele, da experiência adquirida, ele toma as decisões da empresa. São feitas reuniões, quase que mensais, com cada unidade da empresa: Produção, Financeiro... e nessas reuniões são tomadas as decisões da empresa. É nesse sentido que funciona hoje.
2. Como funcionam os fluxos de comunicação?

É um problema que a gente tem aqui hoje, é como a informação chega até a base, o grande público vamos dizer assim. É, a gente tá com um projeto de implantar, a partir de janeiro já. A gente vai expandir o departamento de marketing. Vamos colocar dentro do departamento um departamento de comunicação interna. Justamente para facilitar a vida dos fluxos de informação. Nós vamos ter, é.. vamos tratar das lojas próprias, e um outro braço, que é o da indústria. Até porque nós temos Tocantins também, né? Então a comunicação fica um pouco dispersa. E às vezes ela chega diferente do que realmente é. O que tá programado então é uma intranet, quadro de avisos, jornal mural, informativo impresso e várias ações de endomarketing também como: aniversariantes do mês, enfim, né? Para motivar o funcionário mesmo dentro da empresa.

3. Quando ocorreu a implantação do novo software de gerenciamento Ele está acabando de ser implantado. Ele foi implantado por unidades. Por exemplo, o Financeiro implantou o módulo dele...a gente fez um cronograma, e cada área da empresa teve uma data. Então, eu me lembro que a última data foi o financeiro, que foi implantado agora em setembro. E acho que acabamos de implantar no departamento de produção também. Então a gente vai estar totalmente automatizado a partir de janeiro.
4. Quais foram às mudanças?
Olha, foi a otimização do fluxo interno de comunicação no sentido assim: o pedido entra, o cliente lança o pedido no próprio sistema. Através do Menu Pedidos. E ele automaticamente ele distribui para a Produção, pro Projetos. Então a gente teve uma...dinamizou o fluxo de pedidos dentro da empresa. Ai isso envolve o Financeiro, a Produção, a Entrega. E também acho que ele uniu mais, ele integrou, mais os departamentos da empresa.
5. E também houve uma mudança no planejamento de pedidos. Porque com isso muda né? Porque como agora faz direto, a ordem dos pedidos vai mudar.
Sim. O pedido chegava na fábrica e tinha que ser lançado manualmente. Hoje não. Hoje o pedido já entra. O próprio cliente já entra com o pedido online na internet. Ele lança o pedido dele e já cai direto no departamento de Produção. E é distribuído no faturamento, para entrega. Tudo simultaneamente. Então o pedido fica parado pouco tempo na fábrica.
6. Por que a empresa decidiu mudar?
A Apollo é uma grande empresa. Ela está atendida com as evoluções, com as possibilidades que o mercado oferece. E para oferecer um serviço à altura do produto também.
7. Já houve alguma melhoria significativa?

Acho que não foi sentida pelo grande público ainda, porque ele ainda não tá funcionando integrado ainda. Como eu disse, só a partir de Janeiro que ele vai tá funcionando integrado.

8. Quais os setores mais afetados?
O comercial. Porque antes era um serviço muito burocrático. Pegar papel, lançar papel, pegar faz, “não sei o que”. Hoje tem uma agilidade muito grande dentro da empresa.
9. Como os funcionários que já tiveram acesso reagiram às mudanças?
Acho que toda a mudança a princípio causa um pouco de estranheza. Até porque é um software, a pessoa tem que aprender a mexer no sistema. Mas hoje acho que é muito tranquilo. Viram que é para benefício próprio, benefício da empresa. Vai melhorar a vida profissional deles dentro da empresa.
10. Vocês fizeram campanhas mostrando isso para eles?
Não, ainda não. Vai ser só a partir de Janeiro, quando a gente vai ter integrado. Mas foi bom, porque eles já sentiram as possibilidades que os sistema oferece.
11. Houve treinamento para os funcionários aprenderem como usar o novo software?
A própria empresa que está instalando o software treinou os funcionários.
12. Quais as ações de comunicação a empresa está organizando para que as mudanças sejam bem aceitas e haja melhoria contínua na empresa?
Na verdade a gente tá vindo com um trabalho muito grande de endomarketing. E dentro desse trabalho de endomarketing que entra a comunicação institucional e a comunicação interna. Hoje a gente comunica muito bem com o público externo. A gente é líder de mercado na Zona da Mata. E graças a essa comunicação que a gente faz para o público externo. Da mesma forma que a gente comunica bem com o público externo, a gente comunicar bem com o público interno, que é importante para a comunicação global. Então desde as mudanças que a empresa está promovendo, novos produtos; a gente quer que o publico esteja em sinergia, em sintonia com as mudanças da Apollo, que hoje é um pouco complicado isso.
13. A maior reclamação de funcionários é não saber das mudanças antes do público externo.
E a gente quer reverter justamente esse quadro. Além disso, nós queremos trazer a família do funcionário para dentro da empresa também. A gente acha importante. Ele passa a maior parte da vida dele dentro da empresa. Então assim: nascimentos, batizados, a gente quer que eles sejam parte integrante dessa família. Porque a Apollo hoje, internamente, a gente tem esse conceito que é uma grande família. Então a gente quer pegar esse gancho e reverter isso em benefício da empresa.

14. E vocês fazem alguns eventos para a família dos funcionários?

A gente tem ações muito pontuadas, que não englobam a família. Só para os funcionários. A gente fez uma ação recentemente, a gente fez um sorteio de móveis para funcionários. Móveis com pequenos defeitos, ou que voltaram. A gente deu para os funcionários. Ai eles puderam levar a família, foi muito legal. Isso deve ter uns quinze dias mais ou menos. A gente faz feira para funcionário também, com móveis a preço de custo. A gente tem umas ações pontuadas nesse sentido sim, mas a gente quer tornar mais profissional, mostrar mais para o funcionário que a empresa está realmente do lado dele.