



Melhoria na comunicação setorial de uma organização

Diego Augusto Alves Expedito¹
Létis dos Santos Pinheiro²
Wesley Balbino Silva³
Juliana Rolla De Leo⁴

FEAMIG – Faculdade de Engenharia de Minas Gerais

Resumo

A comunicação é um fator determinante nos processos de uma empresa, e é através dela que é possível repassar informações importantes dentro da organização além de poder mensurar os níveis de conhecimento, satisfação e entedimento sobre as tarefas que uma empresa preconiza. Quando existem falhas no sistema de comunicação de uma empresa, vários problemas podem ser desencadeados tornando-se sistêmicos, afetando diretamente a produtividade da mesma, influenciando no seu produto final e no seu faturamento. O estudo fará menção às falhas de comunicação que impactaram a empresa XYZ LTDA e quais os benefícios diretos e indiretos da aplicação das melhorias através de métodos e ferramentas de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Comunicação; Processos; Melhoria.

¹ Graduando em Engenharia de Produção, diegoexpedito@hotmail.com

² Graduando em Engenharia de Produção, balbinowesley@gmail.com

³ Graduanda em Engenharia de Produção, letisspinheiro@gmail.com

⁴ Especialista em internacionalização de negócios, processos de inovação e sustentabilidade, juliana.leo@feamig.br



Introdução

A comunicação está presente em nosso dia-a-dia, assim como, nos processos das empresas, pode ser considerado um dos principais fatores de sucesso de uma organização, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento das atividades e entregas da empresa. Segundo BUENO (2003, p. 49), após a década de 1990, “a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios”.

Tendo a comunicação um grau de importância elevado, quando ocorrem falhas no meio onde é necessária, todo o processo pode ser comprometido, gerar impactos e consequências negativas, afetando todo o sistema de uma organização, abrangendo até o seu faturamento final.

Detectar, portanto, essas falhas, propor melhorias e aplicá-las no processo de comunicação da empresa, promove de forma mais assertiva o conhecimento de suas operações, fazendo com que a mesma volte a ter controle e padrão dos processos e operações.

Este estudo tem o objetivo de identificar quais são os impactos que os problemas de falha de comunicação causam a uma operadora logística ferroviária e como esses podem ser minimizados.

As etapas para o alcance do objetivo foram divididas em: Mapear o fluxo de informações entre os setores do terminal envolvidos na tarefa de carregamento de minério; Identificar as melhorias no fluxo de informações entre os setores; e por fim, analisar os impactos após a implementação das melhorias.

Metodologia

O tipo de pesquisa que foi utilizado neste estudo é aplicado, com objetivos para alcançar retornos quantitativos e qualitativos. Com o intuito de identificar os fatores responsáveis pelos problemas apresentados e com o objetivo de fundamentar a busca das possíveis soluções para o problema de pesquisa do objeto em questão, o projeto foi classificado como intervencionista. O estudo de caso tem como universo a empresa (XYZ LTDA)¹, e a unidade de análise foi o terminal ferroviário localizado na cidade de Sarzedo-MG,



que possibilitou a coleta de dados pelo grupo de estudo através de observações do processo de trabalho, entrevistas com os envolvidos na atividade e análise de documentos.

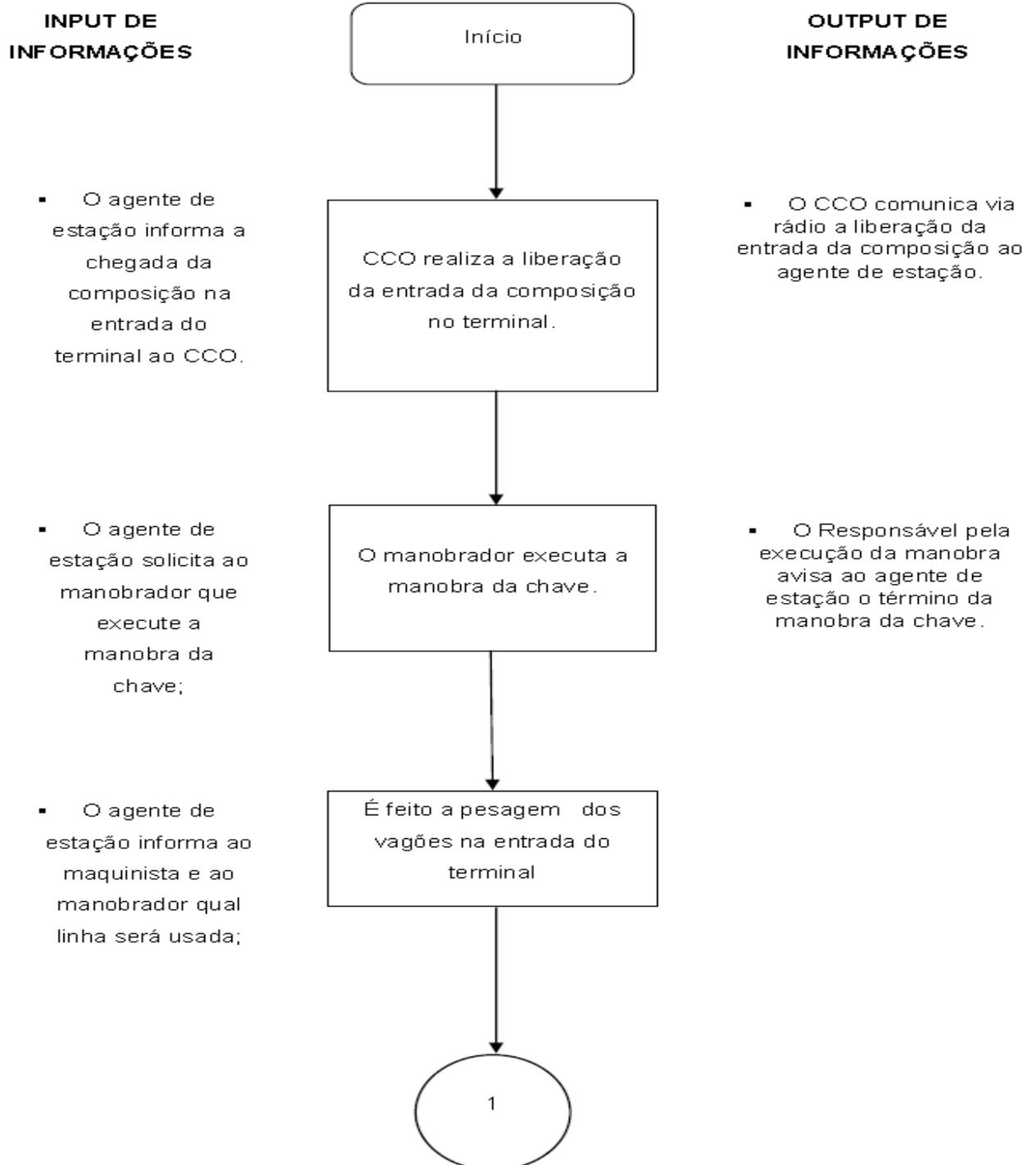
Fluxograma de informações do terminal

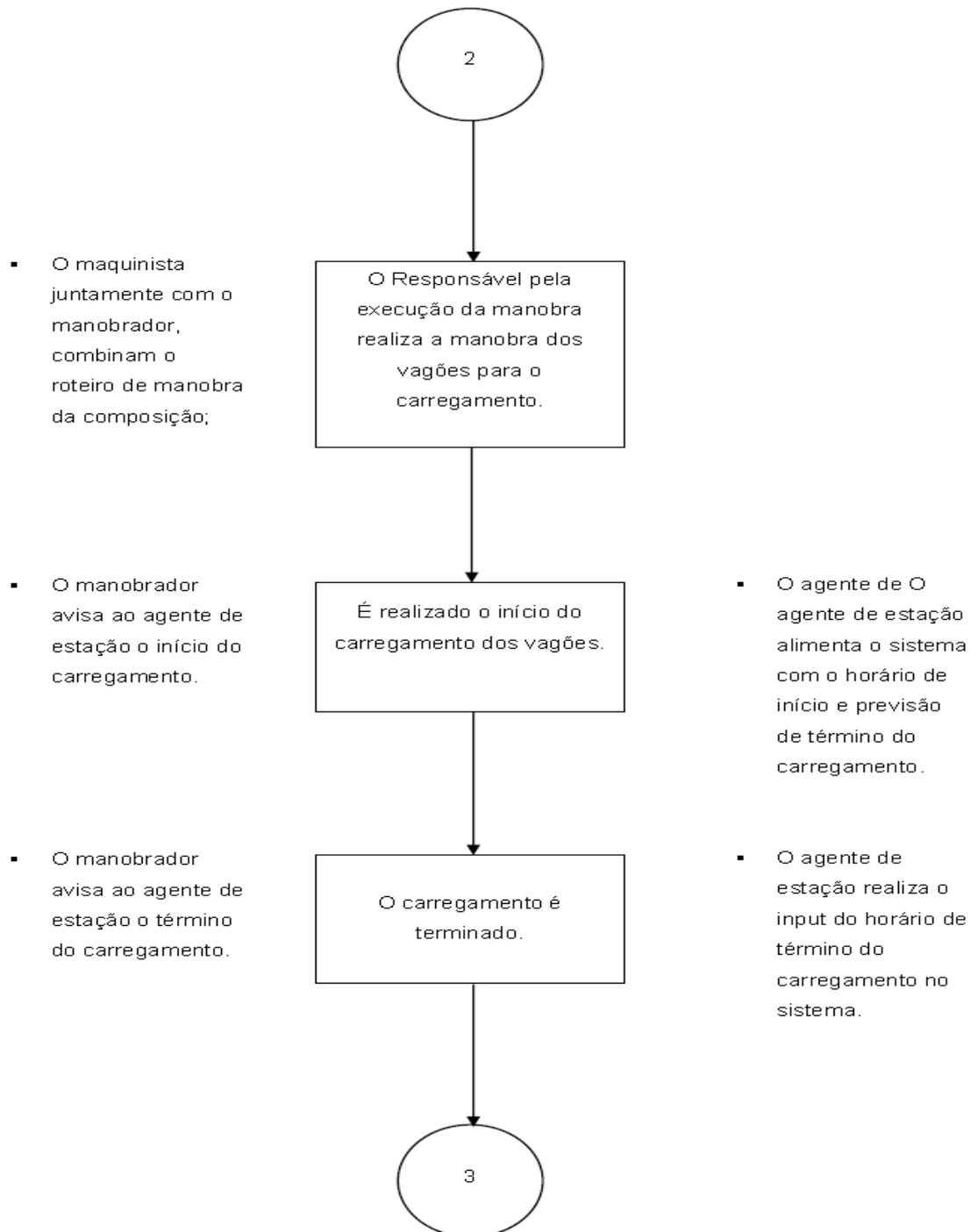
Para se entender de forma mais ampla o fluxo de informações que ocorre no terminal de carregamento da empresa XYZ LTDA, foi necessário mapear todo o processo do setor, usando como ferramenta o fluxograma descritivo e apontando de forma concisa as entradas e saídas de cada etapa do processo, partindo da liberação da composição no terminal, passando pela etapa de manobra, pesagem dos vagões, manobra para carregamento, liberação da linha para de movimento até pesagem na saída, durante esse fluxo, a comunicação é realizada entre o Centro de Controle Operacional – CCO, o manobrador, o maquinista e o agente de estação.

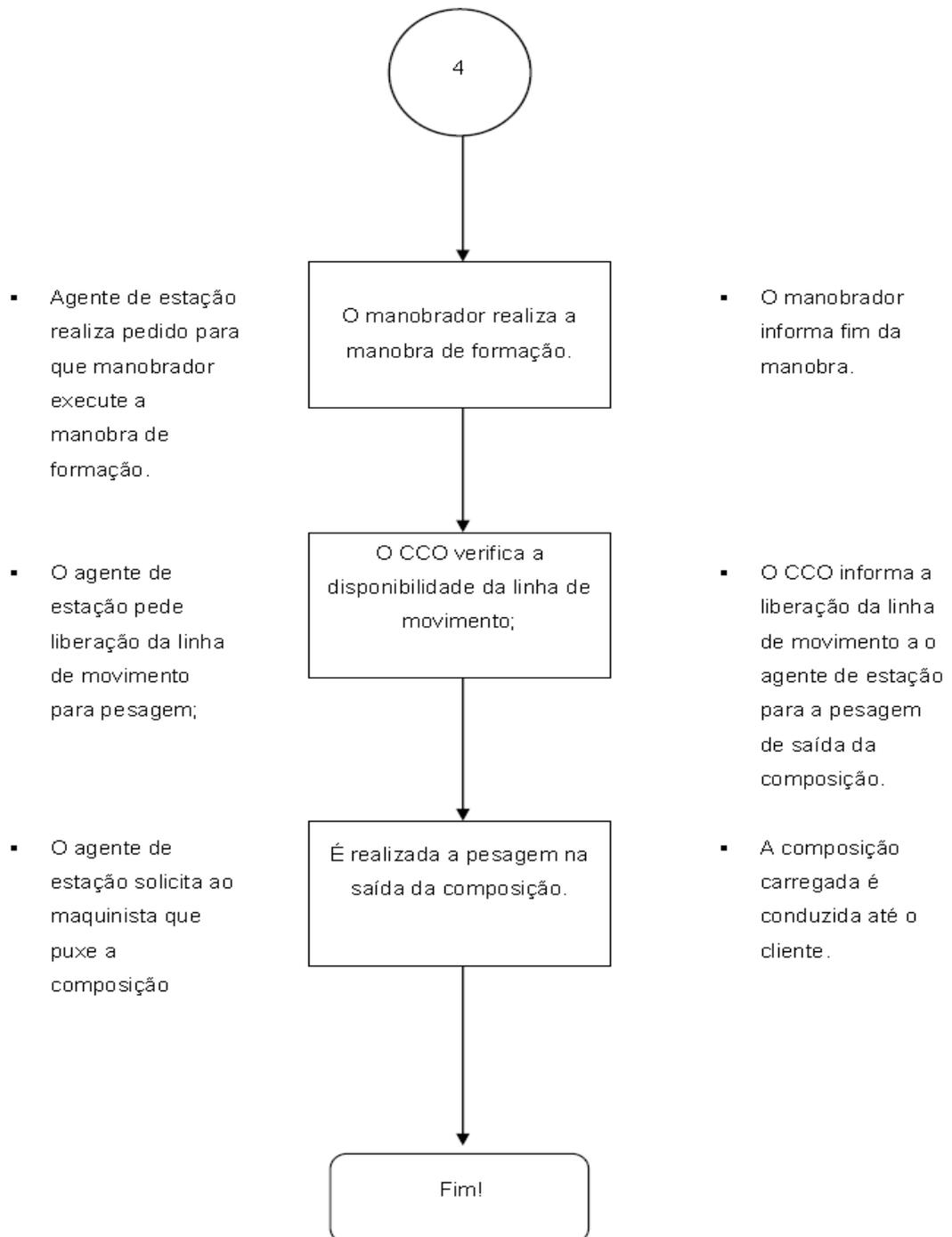
¹Foi adotado o nome fictício de empresa (XYZ LTDA) para organização em estudo, para que não haja exposição da marca da empresa.



Imagem 01 – Fluxograma de informações do terminal FZN







Fonte – Adaptado pelos Autores (2018)



Implementação do PDCA

Etapa de planejar (P): A etapa de planejamento foi dividida em três partes, a primeira foi a definição da meta, a segunda o evento de divulgação e por último foi realizado o cronograma de implementação da metodologia.

Meta: redução no indicador de falhas no *input* de informações em 30% na média do período compreendido entre janeiro de 2018 a fevereiro de 2019.

Evento divulgação: reunião, onde foram tratados assuntos pertinentes ao objetivo principal da do projeto, conscientização dos envolvidos quanto a importância do projeto, cronograma das atividades e engajamento de todos os envolvidos da organização em estudo.

Quadro 01 - Cronograma de Implementação do PDCA

item	Atividades	Início	Término	Depende de	Responsável	Status
1	Coleta de dados em Campo	05/10/2018	08/10/2018	-	Wesley Silva	Concluído
2	Analisar dados coletados em campo	09/10/2018	11/10/2018	1	Wesley Silva	Concluído
3	Treinamento da equipe envolvida no processo de implementação	05/10/2018	12/10/2018	-	Diego Augusto	Concluído
4	Mapeamento do Processo de carregamento de Minério	05/10/2018	12/10/2018	-	Letis Pinheiro	Concluído
5	Brainstorming com os responsáveis das áreas envolvidas no carregamento	15/10/2018	15/10/2018	3	Diego Augusto Letis Pinheiro Wesley Silva	Concluído
6	Aplicar 5 porquês Junto a equipe	16/10/2018	17/10/2018	5	Diego Augusto	Concluído
7	Aplicar Ishikawa junto a equipe	18/10/2018	19/10/2018	6	Diego Augusto	Concluído
8	Montar plano de ação junto com a equipe e os respectivos responsáveis das áreas	22/10/2018	24/10/2018	7	Diego Augusto Letis Pinheiro Wesley Silva	Concluído
9	Aplicar as medidas previstas no Plano de ação	25/10/2018	31/12/2018	8	Gestores das áreas Envolvidas	Concluído
10	Coletar dados para avaliar a eficácia das medidas propostas	02/01/2019	04/01/2019	9	Diego Augusto	Concluído
11	Analisar resultados	07/01/2019	11/01/2019	10	Wesley Silva	Concluído
12	Implementar medidas corretivas	12/01/2019	12/02/2019	11	Diego Augusto Letis Pinheiro Wesley Silva	Concluído
13	Padronizar medidas	13/02/2019	13/03/2019	12	Gestores das áreas Envolvidas	Concluído

Fonte - Autores (2018).



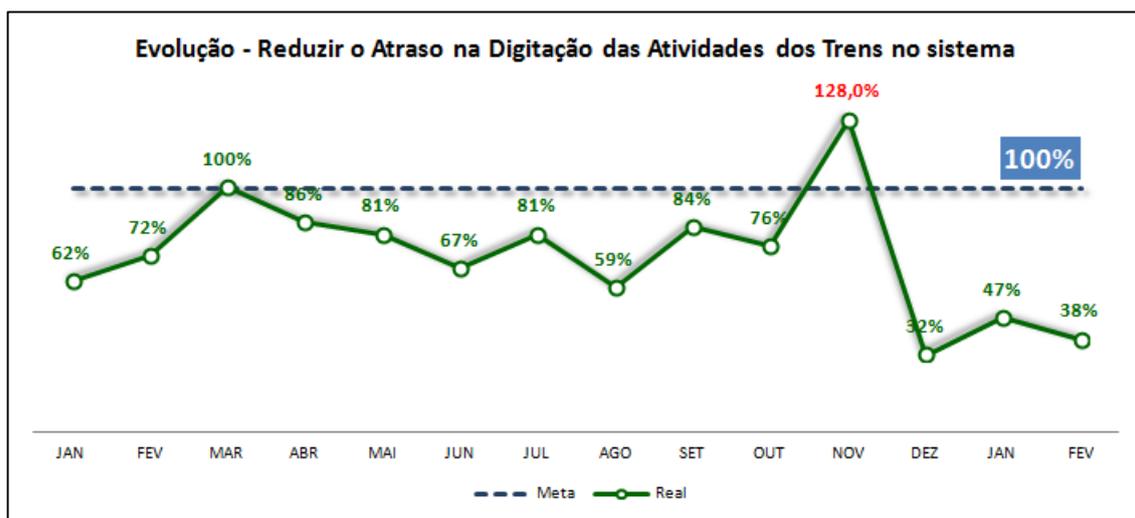
Etapa de execução (DO): dividida em duas partes, a primeira consistiu em aplicar o treinamento dos envolvidos nas ferramentas de apoio usadas e a segunda parte consistiu na aplicação das ferramentas de apoio.

Treinamento: A fim de divulgar e orientar todos os envolvidos na utilização das ferramentas e metodologias que foram aplicadas.

Após o treinamento dos envolvidos, foi realizada a aplicação das ferramentas de apoio. As primeiras deste tipo foram o Brainstorming e diagrama de Ishikawa, seguidas dos Cinco Porquês e Plano de Ação, sendo possível avaliar a opinião das partes interessadas, identificar as falhas e causa raiz, definir propostas de melhorias, programar prazo, responsabilidades e acompanhamento da execução das medidas propostas.

Etapa checar (C): Análise do indicador responsável por monitorar e mensurar as taxas de falhas do sistema por parte dos colaboradores, tendo em vista a meta de redução de falhas prevista na fase de planejamento. Conforme afirma SELEME e STADLER, (2010), essa é a etapa onde é analisada a eficácia da implementação da metodologia PDCA.

Gráfico 01: Índice de falhas de Input do Sistema no terminal FZN.



Fonte: Interna (2019).



Etapa agir (A): Uma vez que a meta estabelecida foi alcançada e evidenciada sua eficiência na etapa de verificação, não foi necessário realizar medidas corretivas na implementação da metodologia. Sendo assim foi implantada a padronização das etapas que se mostraram eficientes.

Resultado e Discussão

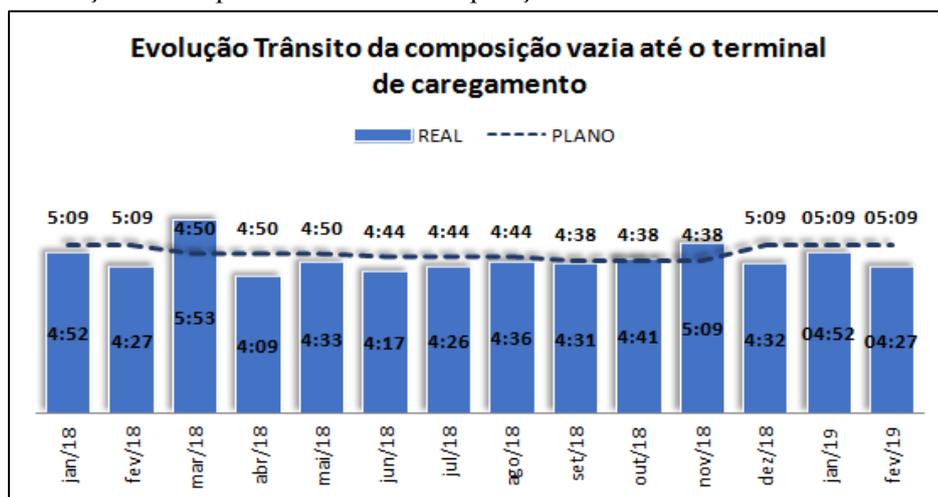
Através dos resultados é possível avaliar se o planejamento realizado e a execução foram efetivos e eficientes.

Análise comparativa dos resultados dos principais indicadores da área

O primeiro indicador analisado foi o indicador do tempo de trânsito da composição, permitindo a avaliação da qualidade da interface entre o agente de estação, o centro de controle e o terminal de apoio, uma vez que uma falha na comunicação entre esses setores impacta diretamente no tempo de trânsito da composição vazia.

Indicador de tempo de trânsito da composição vazia

Gráfico 02: Evolução do tempo de trânsito da composição vazia



Fonte: Interna (2019).

O gráfico acima mostra o comportamento do indicador no período de janeiro de 2018 a fevereiro de 2019, onde é possível observar uma redução no tempo de trânsito da composição nos últimos três meses, comparado a meta estabelecida de cada mês do período em estudo.

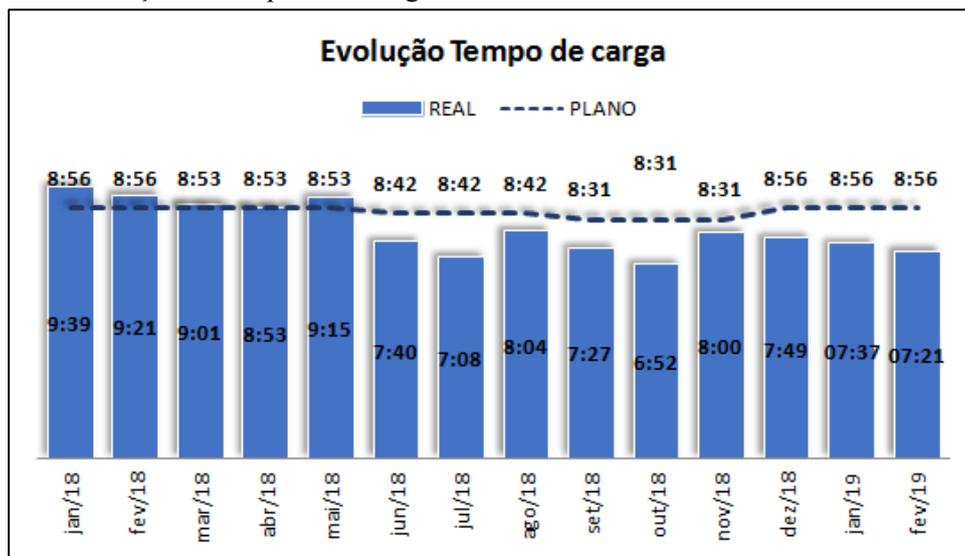


É possível notar também que em dezembro houve uma queda no indicador de 11,97% em comparação a meta do mês, chegando a 13,59% no mês de fevereiro em comparação com a meta estipulada para o respectivo mês. O que representa uma redução de trinta e sete minutos no mês de dezembro, chegando a acumular uma redução de quarenta e dois minutos no tempo de trânsito, comparado a meta de fevereiro de 2019. O que vai de encontro aos conceitos dos autores Seleme e Stadler (2010).

Indicador de tempo de carregamento de minério

Avaliação do indicador de tempo de carregamento de minério, avaliação de extrema importância, pois retrata a eficiência do fluxo de informações entre os setores envolvidos na operação.

Gráfico 03: Evolução do tempo de Carregamento de minério



Fonte: Interna (2019).

O gráfico, conforme o anterior é referente ao período de janeiro de 2018 a fevereiro de 2019, onde se evidenciou uma queda nos últimos três meses do período em estudo, comparado a meta estabelecida de cada mês.

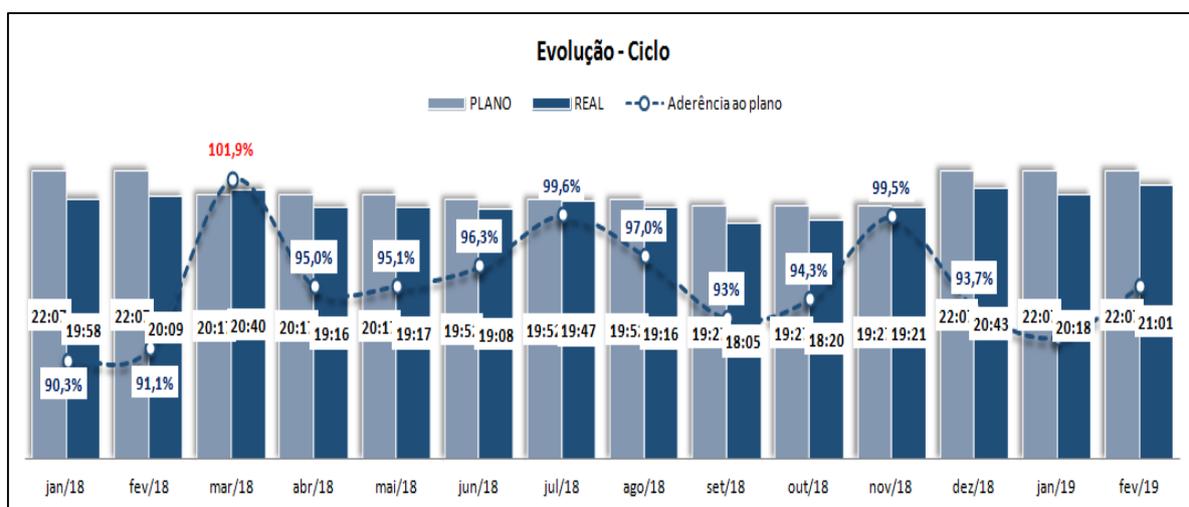
É possível observar também uma redução de 12,5% no tempo de carregamento da composição no mês de dezembro, comparado à meta do mesmo e chegando a 17,72% no mês de fevereiro, comparado a meta do respectivo mês. O que representa uma redução no tempo de carregamento em onze minutos no mês de dezembro e chegando a 39 minutos no mês de fevereiro de 2019



Indicador do ciclo completo de uma composição

Por fim, foi analisado o indicador de tempo de ciclo completo do processo, no qual corresponde a todas as atividades necessárias para a execução do carregamento da composição, tendo como início, a saída da composição vazia do terminal de apoio até a saída da composição já carregada do terminal em estudo.

Gráfico 04: Evolução do Ciclo total de uma composição



Fonte: Interna (2019).

É possível observar também, uma redução de 6,3% no tempo de ciclo completo da composição, em relação à meta estabelecida para o mês de dezembro, seguido de uma redução de 7,73% no mês de janeiro, comparado a meta do respectivo mês e uma redução de 4,47% em relação a meta de fevereiro.

Conclusão

Através desta pesquisa, pode-se concluir o quão importante é a comunicação no ambiente corporativo em estudo. Ficam evidenciados também os impactos tanto positivos quanto negativos que a mesma pode exercer em um determinado processo.

É possível avaliar que a redução na taxa de falhas em 33,36%, impactou diretamente nos resultados dos principais indicadores do terminal em estudo, onde foi evidenciada uma redução de aproximadamente 42 minutos no tempo de trânsito da composição vazia, o que implica no ganho de produtividade e eficiência do processo em estudo.



A redução no tempo de carregamento em cerca de 39 minutos, implica também no aumento da eficiência do processo, trazendo como benefício um aumento na produtividade do terminal com o aumento da capacidade total de carregamento.

Os impactos da otimização dos tempos de trânsito da composição e carregamento, foram observados como uma redução no tempo de ciclo total do processo, isso mostra a importância da manutenção da comunicação nos processos, a qual pode trazer ganhos diretos, como os demonstrados nos resultados apurados na pesquisa, como também ganhos indiretos, uma vez que, com a redução de tempo completo do ciclo, obtém-se uma otimização do processo como um todo, possibilitando com que os recursos sejam utilizados de forma mais eficiente.

Pode-se concluir também que os resultados mensurados retratam a eficácia dos diagnósticos realizados no processo em questão do terminal em estudo, somado ao trabalho de investigação das possíveis causas raízes e implementação das medidas mitigadoras, produziram como resultado o alcance da meta fixada na etapa de planejamento do PDCA.

No entanto, por mais a pesquisa tenha se mostrado eficaz, é recomendável a implementação de outras metodologias a fim de manter um contínuo aprimoramento do próprio objeto de estudo, como também das outras áreas e atividades que integram e compõem a organização.

Como destacado por Imai (1994), o kaizen é uma excelente metodologia que vai de encontro a essa proposta de trabalho futuro, pois, além de promover a melhoria contínua de processos, pode gerar uma mudança de hábito e comportamento em toda a organização, através de grupos de melhoria, os quais irão permitir que a empresa alcance relevantes resultados e ganhos acima da média, além de dispor de um baixo custo de implementação da metodologia, em consoante a afirmação de conforme Ortiz (2010).



Referências

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

SELEME, Robson e STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais** 2. ed. 2010. Disponível em: <http://www.academia.edu/28648830/LIVRO_EM_PDF_CONTROLE_DA_QUALIDADE_FERRAMENTAS_DA_QUALIDADE> Acessado em 11 out. 2018.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: A estratégia para o sucesso competitivo**. 51^aed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994. 235p. Introdução ao Kaizen. Disponível em: Acessado em: 01 set. 2018.

ORTIZ, Chris A. **Kaizen e implementação de eventos kaizen**. – Porto Alegre: Bookman, 2010.