

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ÁREAS DE VENDAS, PLANEJAMENTO E PRODUÇÃO DA BHC
INDÚSTRIA LTDA**

Cláudio Martins Agenor, BSc
Universidade Federal Fluminense
MBA Logística Empresarial e Gestão da Cadeia de Suprimentos

Fatima Auxiliadora Bezerra Lima Romi, Mestranda
Universidade Federal Fluminense
Mestrado em Sistemas de Gestão – LATEC

Aurélio Lamare Soares Murta, DSc.
Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, DSc
Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Joel de Lima Pereira Castro Junior, DSc
Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

RESUMO

O estudo visa à falta de comunicação entre os diversos setores da empresa BHC indústria Ltda e isso afeta a eficiência dos serviços internos e externos. Estes problemas encontrados pela BHC indústria Ltda., dificulta o bom andamento nos processos na operação dos produtos a serem produzidos. Para a empresa alcançar um resultado positivo, foram entrevistadas várias pessoas ligadas diretamente ao desenvolvimento de todos os produtos, a fim de processar melhorias. O objetivo do artigo foi destinado a sanar quaisquer obstáculos entre setores. A comunicação é a chave fundamental para as organizações a alcançar excelentes resultados. A falta de comunicação interna na empresa pode causar grandes danos e levar a organização à falência.

ABSTRACT

The study aims to lack of communication between the various sectors of the company BHC Ltda industry and this affects the efficiency of internal and external services. These problems encountered by BHC industry Ltda, Hinders the good progress in the processes in the operation of the products being produced. For the company to achieve a positive result, they were interviewed several people directly linked to the development of all products, in order to process improvements. The purpose of the article was intended to remedy any obstacles between sectors. Communication is the fundamental key for organizations to achieve excellent results. The lack of internal communication within the company can cause major damage and even lead the organization into bankruptcy.

1. INTRODUÇÃO

O atual momento do país, em dificuldade econômica, consequência de uma crise política, motivada pelas decisões equivocadas do governo nos últimos anos, fez com que as empresas reavaliassem seus planejamentos e estratégias, pois no atual momento não convém às empresas terem custos ainda mais elevados por erros operacionais, consequências de falhas na comunicação interna. Nestes casos, a redução de lucros torna-se uma consequência do aumento dos custos.

Para a BHC Indústria Ltda (nome fictício), a comunicação é a ferramenta estratégica mais importante, principalmente para o planejamento e controle de produção, pois para programar o funcionamento das máquinas e equipamentos e disparar o processo de produção, são necessárias informações de diversas áreas, como por exemplo, o setor de vendas, que junto a outros setores, é responsável por elaborar a previsão de demanda mensal, e o setor de compras, responsável por suprir as necessidades de insumos para a produção. Percebe-se que há uma deficiência na comunicação interna entre os setores de vendas, planejamento e produção, o que está acarretando um mau planejamento, e conseqüentemente, altos custos para a organização.

O objetivo deste estudo é compreender as falhas de comunicação e sincronia entre os funcionários dos setores de vendas, planejamento e produção na BHC Indústria Ltda.

A coleta de dados será por entrevistas junto aos gestores dos setores envolvidos e relatos informais de alguns funcionários da organização.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Final

O objetivo do estudo é compreender as falhas de comunicação entre os funcionários dos setores de vendas, planejamento e produção na BHC Indústria Ltda.

2.2. Objetivo Intermediário

Pesquisar fundamentação teórica sobre comunicação interna organizacional, processo organizacional e liderança;

- Detalhar o processo de planejamento e controle de produção na indústria BHC Indústria Ltda;
- Entrevistar os gestores dos setores de vendas, planejamento e produção da BHC Indústria Ltda.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Comunicações interna organizacional

Segundo Kanter (1977), “a comunicação é fundamental para os gerentes organizacionais e suas funções. Os gerentes empregam uma proporção enorme de seu tempo nas comunicações que, usualmente, envolvem interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes”. A boa comunicação é essencial para a eficiência de qualquer grupo ou organização.

As estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamentos de informações. A própria criação de uma estrutura

organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória. Poder, liderança e tomada de decisões se apoiam no processo de comunicação, explícita ou implicitamente, pois não teriam significado na ausência de informações. (HALL, 2004, p. 156)

A comunicação organizacional tem um papel estratégico importante, como estabelecer uma relação mútua e equilibrada, transmitir informações necessárias para a execução das tarefas diárias, facilitar os processos e dar auxílio para que os colaboradores se entendam e interajam de forma certa. Esta poderá ser dividida em interna, quando for transmitir informações com pessoas ligadas diretamente a organização, e externa, quando a interação for com clientes e fornecedores.

Os elementos essenciais da comunicação e da interação são os seguintes:

- Emissor – o que envia a mensagem
- Receptor – quem recebe a mensagem
- Mensagem – conteúdo das informações transmitidas
- Código – linguagem utilizada
- Canal – meio de transmissão da mensagem
- Retorno – resposta do receptor

A comunicação interna está inserida na comunicação organizacional, e está voltada para o público interno, ou seja, os funcionários. Ela contribui diretamente para a eficiência dos processos. É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

Dentro de uma organização, a comunicação precisa ser ágil e transparente, realizar-se vertical e horizontalmente, e nas duas direções, descendente, do executivo para o funcionário, e ascendente, do funcionário para o executivo. A transparência na comunicação reforça o comprometimento dos funcionários.

Para Brum (1994, p22), a comunicação interna é o processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Ela deve ser trabalhada de forma a tornar comum um processo básico, e assim transformar os funcionários em parceiros da organização. Brum reforça este conceito quando define comunicação interna como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados” (BRUM, 1994, p.23).

Em uma organização, a comunicação interna pode fluir formal ou informalmente. A formal é a mais adequada, pois através dela é possível controlar e monitorar as informações, no entanto, é burocrática e lenta e normalmente prejudica a velocidade na realização das tarefas e execução dos processos. A informal flui paralelamente a formal, ou seja, fora dos canais de comunicações oficiais da empresa. Uma de suas vantagens é a agilidade nas informações, e sua desvantagem são os possíveis boatos e ruídos.

Quando há ruídos na comunicação, significa que houve uma falha em um ou mais elementos

que compõe o processo de comunicação organizacional. Para que não ocorram tais falhas, é necessário que haja clareza e transparência nas informações, e que estas não sejam repassadas incompletas. O processo de comunicação não condiz apenas no ato de falar, mas é preciso saber ouvir. O fato de o emissor ter expressado algo, não significa que o receptor tenha entendido, e uma mensagem mal interpretada, poderá causar um mal-entendido e consequências graves a organização.

No processo de comunicação, a liderança tem um papel fundamental. A liderança precisa se comunicar com seus colaboradores utilizando um vocabulário simples e de fácil entendimento.

Para Chiavenato (1999), “a liderança é uma forma de influência”. Este conceito é corroborado pelo de Hunter (2004, p. 25), que define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para Drucker (2001), líderes eficazes são aqueles que agem, são ativos e estão, sobretudo, à frente das “batalhas”, com o foco sempre voltado para os resultados.

Algumas características são importantes para o líder manter uma boa comunicação com seus liderados, como empatia, persuasão, imparcialidade, *feedback*, administrar conflitos e ser um bom ouvinte.

Liderança e comunicação são ferramentas organizacionais que precisam caminhar juntas para consolidar o alcance dos objetivos da organização.

3.2. Processos Organizacionais

Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hamer e Champy, 1994).

De acordo com Oliveira (1996, p.67 e 68),

“processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Davenport (1994) conceitua processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para o cliente.

Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. O autor destaca também a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só os aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também inter-organizacionais (interação com os processos de outras organizações).

Para Adair e Murray (1996), “um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações”. Os autores afirmam ainda que “o resultado do processo é sempre

direcionado ao cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado”.

Comparando os conceitos de processo dos autores pesquisados, pode-se concluir que processo é um conjunto de atividades sucessivas, formadas por um conjunto de tarefas cultivadas, que visa à melhoria da qualidade dos produtos. O processo tem como objetivos: gerar resultados para empresa e seus clientes; manter os funcionários de todos os níveis com acesso às informações essenciais; avaliar todo processo operacional; e elaborar um sistema de comunicação aplicável a toda empresa.

Os processos são atividades necessárias para administrar ou dirigir uma organização.

Para que transcorra a clareza no gerenciamento do processo na organização, é de primordial importância, a criação de um modelo de processos que possibilite aos colaboradores entenderem a visão global da organização e seu papel na empresa.

Etapas de um processo:

- Identificar
- Documentar
- Simular e Medir
- Melhorar
- Gerir

Atualmente, grande parte das organizações é constituída por tarefas e não processos. Esta divisão não permite que haja fluxo ideal de informações. Múltiplas características da organização diferenciam as empresas tradicionais das que são conduzidas por processos.

Existem variados trabalhos referentes a processos, e foi gerada uma confusão entre os dois conceitos, a gestão de processos, que Sordi (2008) conceitua como “uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos”, e a gestão por processos, que segundo Gonçalves (2000), “é resultante da introdução da orientação por processos nas empresas”. A gestão de processos possui uma extensão mais limitada, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. De acordo com a realidade, cada empresa evolui diferentemente uma das outras em direção à gestão por processos.

3.3. Planejamento da Produção

Conforme Tubino (2000, p.25), Planejamento da produção “consiste em estabelecer um plano de produção para determinado período (longo prazo) segundo as estimativas de vendas e disponibilidade de recursos financeiros e produtivos”. A finalidade do planejamento da produção segundo Chiavenato (1990, p. 44) “é obter simultaneamente a melhor eficiência e eficácia do processo produtivo”.

Para que o processo produtivo possa ter a sincronia desejada, é necessário o entrosamento entre o setor de planejamento e os outros setores. A comunicação franca entre os setores envolvidos no processo fortalece a capacidade organizacional. O Planejamento da produção é uma previsão do que a organização irá produzir, estimada na capacidade de produção da

organização e pertencente a uma previsão de vendas a ser atendida, com o objetivo de estimular e organizar o processo produtivo, integralizar máquinas, pessoas, matérias-primas e materiais. Resumindo, “o *planejamento da produção* procura definir antecipadamente o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazer e como fazer” (CHIAVENATO, 1990, p.44).

3.4. Programação da Produção

A Programação da produção é a parte que se executa o que foi planejado, e tem por objetivo integrar todos os setores envolvidos no processo de produção da empresa, garantir que todos os produtos acabados sejam entregues nas datas combinadas, garantir a requisição das matérias primas e componentes de embalagem por seus respectivos setores e equilibrar o processo de produção a fim de evitar gargalos de produção.

Para Russomano (1995, p.180):

Programação da produção é a determinação antecipada do programa de produção em médio prazo dos vários produtos que a empresa produz. Ela representa o que ela deve produzir, expresso em quantidades e datas de modelo específico é obtido a partir da Estimativa de Vendas. A programação da produção leva em consideração, além da Estimativa de Vendas, vários fatores, tais como: carteira de pedidos; disponibilidade de material; capacidade disponível; etc, de forma a estabelecer, com antecedência, a melhor estratégia de produção.

Conforme Chiavenato (1990, p.58), a programação da produção “corresponde ao detalhamento do *plano de produção* e a sua transformação em ordens de produção ou compra que deverão ser executadas cotidianamente pelas respectivas seções envolvidas”.

3.5. Controle da Produção

Conforme Zacarrelli (1987), o Controle da produção é a função da administração que planeja, dirige e controla o suprimento de materiais e as atividades de processo de uma empresa, de

modo que produtos específicos sejam produzidos por métodos específicos para atender um programa de vendas aprovado, sendo essas atividades realizadas de tal maneira que a mão-de-obra, os equipamentos e o capital disponíveis sejam empregados com o máximo aproveitamento.

O Controle de produção, segundo Chiavenato (2008 p.98) é a última fase do PCP, que acompanha, avalia e regula as atividades produtivas, para mantê-las dentro do que foi planejado e assegurar que atinjam os objetivos pretendidos.

O controle da produção é responsável por avaliar, monitorar as capacidades produtivas da produção, comparando o programado com o executado, apontando as falhas, paradas ou desvios do processo de produção. Com o controle de produção é possível informar aos outros setores sobre o desenvolvimento das atividades produtivas e elaborar relatórios para a direção da empresa. O controle de produção também é responsável por acompanhar e verificar a previsão de demanda, capacidade das linhas de produção, planejamento das necessidades de materiais e programação, envolvendo emissão de ordens e liberação de produtos.

Acompanhar todos os processos de produção é necessário a fim de evitar desperdícios ou excessos de matéria-prima, componentes dentro dos estoques.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base nos estudos apresentados no referencial teórico, neste capítulo a descrição e análise das entrevistas realizadas com os gestores dos setores de Vendas e Planejamento e Controle

da Produção, e foram discutidos os resultados obtidos para entendermos onde estão as falhas de comunicação que ocorrem entre os funcionários destes setores.

A coordenadora de Vendas, Suzane Rocha (nome fictício), responsável por coordenar a equipe de vendas e elaborar junto a outros setores, a previsão de demanda da organização. Além de prever a demanda, a coordenação tem como tarefas dar suporte aos vendedores nas negociações com os clientes, motivá-los a alcançar os resultados preestabelecidos pela organização e conduzir reuniões internas para planejar as estratégias e estipular objetivos. Foi perguntado como era elaborada a previsão de demanda, e ela explicou que juntamente com a área comercial, analisam as vendas reais dos últimos três meses e elaboram a previsão para o mês seguinte. Neste processo, é verificada a sazonalidade do mês a ser planejado e as possíveis ações específicas para determinados produtos. Também participam da elaboração da previsão de demanda os setores de Marketing, PCP, Compras, além da Presidência. A coordenadora relata que o relacionamento entre os setores de Vendas e Planejamento e Controle de Produção é alinhado, pois o seu setor procura sinalizar para o PCP quando haverá pedidos maiores para que possam avaliar os estoques dos principais produtos, e que este relacionamento não influencia diretamente no prazo de entrega dos produtos, porque é a Diretoria Industrial quem prioriza as ordens de produção. Foi questionado se: Os colaboradores que atuam em Vendas sabem como funciona o PCP e se conhece os processos de produção? Ela respondeu que muito superficialmente e apenas algumas pessoas têm conhecimento da rotina de ambos os setores. Ela considera satisfatória a relação entre a quantidade de pedidos e a capacidade de produção, e afirma que atualmente a situação é mais

controlada que no passado, mas reconhece que a empresa ainda não conseguiu alcançar o desejável. O setor de Vendas não tem ciência das manutenções programadas das máquinas, pois nem todos são envolvidos na previsão de demanda e não tem acesso ao fluxo de chegada de matéria-prima para produção. Em sua opinião, de uma forma geral, a comunicação organizacional está longe do ideal, mas percebe que toda a empresa trabalha em prol de uma melhora.

Foi entrevistado também o Coordenador do PCP, Anderson Rocha (nome fictício), responsável por garantir a execução do plano de produção, com o menor custo possível, dentro dos padrões de segurança e qualidade pré-estabelecidos para atender a demanda de vendas, dentro do orçamento previsto. Junto aos gestores de marca, vendas, compras, industrial, controladoria e o Superintendente, analisem e corrigem a previsão de demanda, sempre que necessário, utilizando como base o histórico de vendas e as ações de marketing pré-definidas. Reúne-se uma vez por mês com os setores de compras e vendas, para ajustes no orçamento. Relata que o relacionamento e a comunicação com o setor de Vendas são bons, mas admite ter pouco contato, e que este relacionamento influencia diretamente no prazo de entrega dos produtos devido à antecipação ou não da programação dos pedidos, o que permitiria dar prioridade a produção de acordo com as informações deste prazo. Explica que toda programação tem uma ordem de produção com data de início e término, e considera satisfatória a relação entre a quantidade de pedidos e a capacidade de produção da indústria. Quando questionado sobre a parada não programa nas máquinas, o gestor reconhece que a quebra destas máquinas ocorre com frequência em algumas linhas de produção e que a falta de matéria-prima também é um fator causador desta parada não programada da linha de

produção. Considera a comunicação interna organizacional melhor, e relata que em um passado recente, os colaboradores agiam como se fossem rivais.

Para que o processo de produção tenha melhor entendimento, descrevi abaixo o passo a passo do Planejamento e Controle de Produção:

- 1 Tendo como base o relatório diário de produto acabado, o PCP inicia a programação dos itens de acordo com a maior necessidade;
- 2 A seguir, são geradas ordens de produção:
 - De manipulação (que contém MP (matéria prima) na sua estrutura)
 - De envase (que contém materiais de embalagem)
- 3 Os dados da OP (ordem de produção) são inseridos em um banco de programação;
- 4 Os dados referentes à ordem de manipulação são visualizados pelo líder do estoque de MP, que imprime e os repassa para o pesador, que as encaminham para a manipulação junto a OP;
- 5 Os dados referentes às ordens de embalagens são visualizados pelo mesário do estoque de embalagens, que imprime e os repassa para o separador. Este material passa pelo conferente antes de ser encaminhado para a produção junto a OP;
- 6 Na manipulação, a MP é misturada em um reator, onde se torna produto semiacabado. Uma amostra é analisada pelo laboratório, e após aprovação, segue para produção iniciar o envase;

- 7 Na produção, o conferente compara o material enviado com a ordem de produção e o abastecedor de linha confere o material com semiacabado aprovado;
- 8 A liderança da linha de produção entrega a ordem para a apontadora de produção emitir as etiquetas de caixa (contém lote, ordem, item, quantidade de produto por caixa e descrição do produto);
- 9 O produto semiacabado é envasado na embalagem equivalente ao item, rotulado, encaixado, lacrado e alocado ao pallet;
- 10 O pallet é enviado para expedição. As informações referentes ao produto são inseridas no sistema;
- 11 O setor de expedição confere o produto;
- 12 O faturamento emite a nota fiscal;
- 13 O centro de distribuição abastece e libera o caminhão para efetuar a entrega.

A comunicação é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere à obtenção de excelentes resultados como aumento de produtividade e ganho financeiro. Porém, as falhas e/ ou barreiras na comunicação interna, podem causar vários transtornos e levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso.

Foi percebido que ao decorrer das entrevistas, que os gestores não se sentiam à vontade em falar sobre o relacionamento com os demais setores, principalmente com aqueles que possuem ligação direta. Em conversas informais, alguns colaboradores relatam que a comunicação com a liderança não é transparente, e tomam conhecimento de diversos assuntos através dos

colegas de trabalho, ou seja, a comunicação formal não funciona, e a informal, de líder para funcionário, também é ineficiente. Podemos classificar tais problemas como barreiras comunicativas pessoais.

A liderança contradiz totalmente as teorias estudadas neste trabalho. Brum (1994, p.22), por exemplo, conceitua a comunicação interna como um “processo pela quais ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho”, e na BHC Indústria Ltda., foi percebido que não existe esta preocupação. Além disso, o líder precisa ser comunicativo, e terá chance de alcançar o êxito utilizando-se de um vocabulário simples e de fácil entendimento. Certamente, este é um fator em que fará com que a comunicação dentro desta organização fique menos deficiente.

A comunicação falha interfere no bom andamento dos processos dentro da BHC Indústria Ltda., e tais falhas estão prejudicando no prazo de entrega dos produtos e conseqüentemente, causando prejuízos à organização. Em conversas informais com alguns colaboradores do PCP e Estoque, observo que o objetivo final da organização parece não estar explícito, e por isso, agem como se cada setor fosse uma organização diferente. O colaborador Marcus Araújo (nome fictício), assistente de estoque, relata que o PCP, mesmo tendo as informações da previsão de demanda, demora em lançar a ordem de produção no sistema, e quando o faz, solicita com prioridade, devido à necessidade de entrega rápida solicitada pelo cliente, e isso acaba ocasionando um atraso relativo no processo de separação da matéria prima para outras linhas de produção. A colaboradora Martha Ferreira (nome fictício), assistente de PCP explica

que a ordem de produção só não é lançada em sistema com antecedência quando há falta de insumos, pois este lançamento gera um gargalo na linha de produção e gerando reclamações do próprio setor de Estoque. A assistente de PCP relata ainda, que as prioridades são alteradas com frequência, devido à inclusão de pedidos provenientes do setor de Vendas, e que geralmente, a previsão de demanda elaborada por eles é irreal. Alega ainda, que os vendedores têm o hábito de segurar pedidos para último dia, devido à premiação mensal, e que esta decisão tem influência direta nos setores de Compras e PCP.

É perceptível o conflito entre os setores envolvidos diretamente na produção da BHC, principalmente entre os gestores, e isso está influenciando negativamente na execução dos processos. Em diversas situações, foi observado que a produção reclama com o estoque sobre a ausência de insumos e materiais para embalagem, o que ocasionou a parando a linha de produção. O Estoque critica a ausência de informações no sistema e culpa o PCP, que ratifica a inserção da informação com pedido de prioridade. Neste caso, a comunicação formal, ou seja, o sistema, está sendo mal utilizada.

As falhas administrativas também influenciam na produção, pois constantemente ocorrem atrasos na entrega de matéria-prima por falta de pagamento aos fornecedores.

A área de Recursos Humanos é distante dos funcionários. Além disso, não são profissionais capacitados e experientes para desenvolver e gerir a comunicação da empresa. A ausência de um profissional capacitado para trabalhar a comunicação organizacional é outra barreira a ser

superada. A globalização e o fácil acesso à tecnologia, faz com que as informações transitem de forma mais ágil, no entanto, a distância física entre a administração e a produção dificulta o processo de informações na indústria. A comunicação interna faz parte da estratégia de qualquer organização, e por isso, necessita ser bem administrada.

Pelo tamanho da organização, consideramos como ponto negativo a ausência de alguns canais de comunicação como intranet, murais, jornais, revistas e caixas de sugestões, ferramentas capazes de aproximar a alta administração dos colaboradores.

A comunicação, quando malfeita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos funcionários. Quanto menos informações os funcionários tiverem, maior é a possibilidade de erros nos processos.

A rivalidade entre setores é outra consequência da comunicação deficitária. O retrabalho torna-se cada vez mais frequente e acaba atrapalhando setores. É primordial que a comunicação esteja clara e acessível a todos os níveis hierárquicos.

Nas entrevistas com os gestores, identifiquei a falta de conhecimento e/ ou informações de outros setores nos processos da produção de uma forma geral, o que também foi classificado como falha na comunicação, e que acaba ocasionando em problemas processuais graves, como a falta de insumos e/ ou matéria prima.

Nota-se que as consequências na falha de comunicação dentro da organização são geradas pela ausência de uma área capacitada para geri-la, e principalmente pelos gestores, no qual tem ciência de que há falta de comunicação entre os mesmos, que interferem e prejudicam o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores, porém não se prontificam analisar e buscar soluções para o problema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que os conflitos e as dificuldades com a comunicação sempre estarão presentes nas organizações, no entanto, a empresa que conseguir conduzir sua comunicação com competência, alcançará maior competitividade, eficiência e agilidade nas tomadas de decisões, além de obter ganhos em produtividade e rentabilidade.

Observou-se, através do referencial teórico, que a comunicação interna busca facilitar o relacionamento e a troca de informações entre os colaboradores, e a divulgação de metas e objetivos, e que possui grande importância no ambiente organizacional. É um fator importante para qualquer empresa que almeja sucesso, tanto em produtividade, quanto em rentabilidade.

Na BHC Indústria Ltda., a área de Gestão de Pessoas é responsável pela comunicação interna. Neste quesito, o setor é lento e burocrático. Devido à globalização e a velocidade das informações, a comunicação possui um papel estratégico importante nas organizações, e é preciso ser bem administrada. O sucesso das empresas depende da troca de informações e conhecimentos, que são proporcionados por meio da comunicação.

Para uma melhor comunicação, sugiro uma parceria de profissionais da área de comunicação junto à de gestão de pessoas. Seriam novas oportunidades para os comunicadores, além de ampliar seus conhecimentos, e para a organização, a vantagem de aperfeiçoar a comunicação interna, que na maioria das empresas é função setor de Recursos Humanos, que não possui profissionais especificamente capacitados para esta atividade. É sugerido ainda, criar uma rotina de reuniões entre os coordenadores dos setores ligados diretamente a produção, a fim de alinhar melhor os processos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, C.B., MURRAY, B.A. *Revolução total dos processos*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BRUM. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação ao Planejamento e Controle de Produção*. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento e Controle de Produção*. 2. Ed. Barueri, SP: Manole, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CUSTÓDIO, Marcos Franqui. *Gestão de qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Processo, o que é processo?* São Paulo: Revista administração de empresa, Out./Dez. 2000, v.40, n. 4, p.8-19.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar, 2000a.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business, 1994.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the corporation*. Nova York: Basic Books, 1977.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade, conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.*
- RUSSOMANO, Vítor Henrique. Planejamento e Controle da Produção. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1995.*
- SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.*
- TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.*
- ZACCARELLI, Sérgio Batista. Programação e Controle da Produção. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.*