

PLANEJANDO O PRESENTE COMUNICAÇÃO ESSENCIAL E TRABALHO EM EQUIPE ¹

*Silvia Leite de Moura Fonseca ²
Larry Mucarzel Lagoeiro Lins ³*

Resumo

Com o objetivo de desenvolver a consciência do presente e praticar a cada instante as essências da comunicação e do trabalho em equipe nas atividades do dia a dia, foi evidenciado que a ação só se dá no presente; que passado existe agora como disposições dadas pelo presente ativo, transformador; que o futuro é imaginado, planejado e vivido no instante atual, com tudo convergindo para o presente, o “lugar” de todas as realizações. Esta percepção passou a ser constantemente lembrada para favorecer à concentração de esforços no “fazer o que tem que ser feito”. O que é nuclear à comunicação e ao trabalho em equipe foi motivo de treinamento e continuou com publicações diárias de conceitos, práticas, referências e casos reais sobre os mais diversos aspectos da gestão, sempre com foco nas essências da percepção, da comunicação e do trabalho em equipe. Como resultado, ganhos de qualidade na comunicação e no espírito de equipe vão produzindo saltos perceptíveis no gerenciamento, com criação constante de valor para as pessoas, para a empresa e para a sociedade.

Palavras-chave: Presente; Comunicação; Trabalho em equipe; Dia a dia.

PLANNING THE PRESENT ESSENTIAL COMMUNICATION AND TEAM WORK

Abstract

Aiming the present's conscience development and to practice the communication and teamwork essentials at each instant of the day by day activities, it was evidenced that action can be performed only in the present; that the past exists now as dispositions granted by an active and alive present time; that the future is imagined, planned and lived in the very current instant, with everything converging for the PRESENT, the "place" of all accomplishments. That perception started to be constantly reminded to favor the concentration of efforts and attention to "do what have to be done". Whatever is nuclear to the communication and to the group work led to training and was continued dealing with daily publications of concepts, practices, references and cases concerning to several administration aspects, always with focus on the perception, communication and teamwork essentials. As result, communication and team spirit quality achievements keep producing noticeable management jumps and constant value creation for the people, the company and the community.

Key words: Present; Communication; Team work; day by day.

¹ *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

² *Diretora Presidente – AÇOSERVICE Ind e Com de Ferro e Aço Ltda.*

³ *Assessor da Diretoria - AÇOSERVICE Ind e Com de Ferro e Aço Ltda.*

1 INTRODUÇÃO

Em virtude de perdas por falhas, devidas na maior parte a problemas ocasionados por informação faltante, atrasada, mal encaminhada ou mal entendida; ainda, pela recorrência dessas falhas diante da falta de efetividade no apontamento dos erros e das recomendações quanto à atenção aos fatos e à qualidade da comunicação, a direção da empresa acionou seu corpo funcional para, juntos, encontrarem uma solução prática, simples e de aplicação imediata para o aprimoramento da comunicação em todos os níveis da organização. O objetivo imediato foi conferir agilidade e assertividade nas tomadas de decisão.

A primeira providência foi implantar a informação dos fatos notáveis para a Diretoria nos momentos das suas ocorrências. Qualquer ocorrência que viesse a afetar o atendimento ao cliente seria prontamente informada às chefias superiores, até a Diretoria. Assim procedendo, todos os níveis capazes de contribuir estariam cientes e participando da solução de problemas e na melhoria de procedimentos.

Logo a seguir foi preparado e ministrado treinamento⁽¹⁾ para a prática de procedimentos essenciais à comunicação com atenção nas atividades do dia a dia, a cada momento de realização das atividades, ao que tem que ser feito. Para tal, fizemos uma revisão dos conceitos sobre o tempo para evidenciar que só se realiza, o que quer que seja, no momento presente.

Esta abordagem requereu mostrar que o passado existe agora como materialização e disposições dadas pelo PRESENTE ativo e transformador; que o futuro é imaginado, planejado e vivido no instante atual e que tudo que existe converge para o PRESENTE, o “lugar” de todas as realizações.

Toda essa fundamentação foi, e está sendo mantida por publicação diária, via e-mail, de conceitos, bases teóricas, práticas, exemplos, casos reais e comentários sobre os mais diversos aspectos da gestão, com foco nas essências da percepção, da comunicação e do trabalho em equipe.

Objetivamos a melhor compreensão da essência das coisas e dos fatos, num processo contínuo de aprendizado e renovação de conceitos, para melhoria do desempenho e para favorecer ao crescimento pessoal com melhores resultados para os indivíduos, equipes, empresa e, em maior extensão, para a sociedade.

2 MATERIAL E MÉTODOS

2.1 Fatos Notáveis

Foi definido como “Fato Notável” qualquer ocorrência que impactasse o atendimento ao cliente e que devesse ser levada ao conhecimento de todos os níveis de gestão. Uma parada de máquina que reflita em atraso na entrega; uma falha operacional que implique em não conformidade para o cliente são exemplos de fatos a serem relatados imediatamente às chefias imediatas, até à Diretoria.

Este foi o primeiro item essencial de comunicação a ser implantado formalmente, visto que apelos anteriores ao bom senso não produziram os resultados esperados, haja vista a recorrência de omissão ou atrasos nos comunicados, deixando a Diretoria sem recursos para responder aos eventuais questionamentos de clientes afetados. O relato de “Fatos Notáveis” é um caso particular de comunicação, exibido mais adiante na Figura 3.

Os princípios e objetivos que norteiam este procedimento essencial de comunicação são:

- Ter todo o corpo gerencial informado sobre os principais fatos, nos exatos momentos das suas ocorrências, para o menor tempo de resposta possível.
- Contar com o máximo de profissionais e de toda a competência disponível para a solução imediata das situações, ou para o pronto encaminhamento das alternativas de atendimento, regularização dos processos, solução de problemas ou das dificuldades apresentadas.
- Ter todo o corpo gerencial informado para conduzir as análises posteriores, planejamento e execução das mudanças necessárias para conter as causas fundamentais e, eventualmente, melhorar o desempenho.
- Ter até a Diretoria preparada para responder a questionamentos de clientes apresentando conhecimento dos fatos e das providências já tomadas e em curso, para a superação dos atendimentos.
- Manter o princípio de trabalho em equipe até ao mais alto nível gerencial.

2.2 A Percepção do Tempo

Num segundo momento, não muito distante da implantação da comunicação imediata dos fatos notáveis, iniciamos os treinamentos de introdução aos conceitos e procedimentos essenciais da comunicação e do trabalho em equipe, tudo com atenção concentrada nas atividades do dia a dia, nos momentos de execução das atividades e no fazer “o que tem que ser feito”.

Para trazer a atenção de todos “ao que tem que ser feito” (com qualidade, do modo adequado, com segurança e nos momentos oportunos), fizemos uma reflexão sobre os conceitos relacionados ao tempo.⁽²⁾ Este entendimento foi limitado às aplicações práticas, embora transcenda os limites da aplicação no ambiente de trabalho e possa favorecer a compreensões ulteriores de enorme valia para a vida de cada um.

Começamos por mostrar a visão mental do tempo tomado como linear, desenvolvendo-se do passado para o futuro (Figura 1), estratificado em passado, presente e futuro, e fomos desenvolvendo o tema com considerações sobre as realidades dessas dimensões.

2.2.1 Considerações sobre a percepção do tempo – o presente

Vamos então tratar do presente. Um presente constante, no sentido de ser sempre presente; e ativo, no sentido de estar em perpétuo movimento, de ser o momento das transformações de energias.

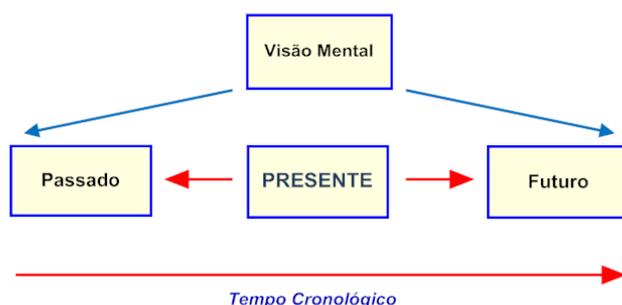


Figura 1. Visão Linear do Tempo.⁽¹⁾

A conceituação cronológica do passado como ontem e do futuro como amanhã se presta a especificar intervalos seqüenciais de tempo, mas inibe uma percepção mais ampla, capaz de estender nossos horizontes para a compreensão desse misterioso, extraordinário e vital componente universal que é o tempo.

Dentro do que é possível ao homem interagir, só existe o presente, o momento atual. Vivemos percebendo, reagindo e atuando aqui, agora. Não podemos voltar ao passado. Da mesma forma não podemos nos projetar para o futuro. O presente é movimento, vida, transformação. É o sempre agora. A aplicação de uma força, a ação, só ocorre no presente!

A nossa própria existência se constitui em exemplo vivo de constante movimentação, numa incessante transformação de energias. O ar que respiramos e os alimentos que ingerimos são combinados, transformados em outras substâncias para o nosso corpo físico e energia necessária para as funções vitais, para todas as nossas atividades, como caminhar, suspendermos um peso ou pensar.

Quando nos referimos ao presente, temos também em mente os conceitos, idéias formadas sobre o passado e o futuro. Essas dimensões têm existência real?

2.2.2 Considerações sobre a percepção do tempo – o passado

O passado é coisa realizada, energia transformada. É a materialização, a disposição, estrutura, forma ou produto do presente ativo e transformador.

O Passado não se foi. Existe agora no PRESENTE como matéria, estrutura, forma, memória, impressões retidas na mente e em tudo que foi e está sendo continuamente transformado, produzido nos “sucessivos presentes”.

Toda ação presente impressiona o ambiente circundante sem perda de energia. Obras construídas estão presentes materialmente; registros de fatos estão preservados nas mais variadas mídias, na nossa lembrança; forças moveram corpos, transformaram formas; energias diversas se transformaram e permanecem presentes em estágios diferentes de manifestação; nossas palavras impressionaram outras mentes e causaram outros movimentos ou disposições de ânimo que permanecem espalhados por todo este mundo de Deus. Este é o passado. Ele está presente. O que nos falta é um vislumbre de percepção para tê-lo definitivamente unido ao presente na nossa consciência.

2.2.3 Considerações sobre a percepção do tempo – o futuro

Agora vamos ao futuro, ou melhor, vamos ficar por aqui mesmo e tê-lo agora conosco - É incrível, estamos fazendo uma “viagem no tempo” sem sair desse lugar e desse momento!

O futuro são imagens de “presentes” que se sucederão. É o “lugar” das possibilidades do ser, é um vir-a-ser. O futuro é imaginado, projetado, planejado e vivido no PRESENTE. Nada existe no futuro, ele existe agora, no plano dos pensamentos e das idéias. É energia em estágios mais sutis.

Imaginemos a intenção de construir uma casa. Onde está essa casa? Em seu aspecto material, completa, a casa não está em lugar nenhum, mas as primeiras “substâncias” com as quais ela será construída já começam a existir. A aspiração, ou a intenção de edificá-la já está presente agora. Esta aspiração vai alimentar pensamentos, idéias e projetos. Com a nossa visão mental idealizamos a sua arquitetura e construção, nos vemos dentro dela com a nossa família, o nosso lar! Cá estamos, no futuro, aqui e agora! Então, numa seqüência de “presentes” vamos lidando com formas de energia, manipulando-as nos planos mental e físico,

movendo, transformando, agregando matéria, e dando formas até que em um dado momento, a "aspiração-casa" estará completamente materializada.

2.2.4 A percepção do presente como o “lugar” de todas as realizações

Da visão anterior (Figura 1) passamos a uma compreensão (Figura 2) mais realista e fundamental do tempo. Se antes a expressão “planejar o presente” parecia estranha, agora fica esclarecida, pois o planejamento é um processo no qual se decide sempre no presente o que se vai fazer nos “presentes que se sucederão”, ou seja, o que vai estar sendo feito para que o presente – sempre presente - vá se transformando no objetivado. Tudo no aqui e agora.

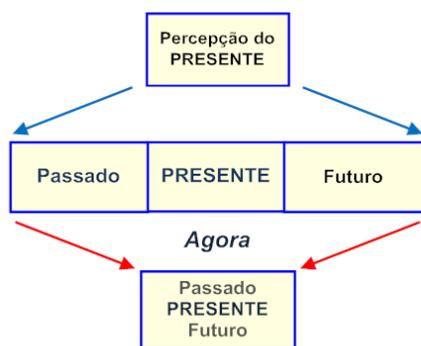


Figura 2. Percepção do PRESENTE.⁽¹⁾

Então, como o acesso a qualquer referência, história ou experiência é realizado no presente (existe agora, no presente); como tudo o que se pretende fazer também tem a sua existência no presente, sempre agora, em intenções, idéias, planos, projetos; e, finalmente, como todas as ações só ocorrem no PRESENTE, procuramos internalizar esses conceitos de modo focar na importância do que se faz a cada instante, na comunicação, no relacionamento, em cada tarefa ou atividade.

O objetivo desta abordagem foi desenvolver a consciência do presente, do agir e de acompanhar os resultados no presente, sem distrações. De imediato, as percepções de passado e do futuro com existência no presente e o fato de que nada é realizado a não ser neste exato instante, ajuda a focar a atenção “no que tem que ser feito”, no dia a dia, no momento da realização das atividades.

Como exemplos, listamos o que estamos sempre fazendo:

- planejando – decidindo (no presente) o que será feito na seqüência de “presentes” que se sucedem;
- cumprindo os procedimentos de rotina;
- acompanhando as ações DIÁRIAS;
- avaliando o desempenho;
- resolvendo problemas, implantando modificações e melhorias;
- conduzindo novos projetos;
- não apenas esperando por produtos de fornecedor interno – Mas lembrando e ajudando no fornecimento quando necessário;
- operando como uma equipe estendida, ampliada – o PROCESSO é um só;
- lembrando os colegas de equipe e de outros setores sobre atividades a cumprir;

- certificando de que cada comunicação está sendo realizada com êxito – a mensagem transmitida é entendida e confirmada;
- documentando as comunicações, decisões, pedidos e ordens verbais;
- relatando imediatamente ao encarregado, supervisor, gerente ou diretor, todos os fatos notáveis;
- treinando, aprendendo e desenvolvendo novas capacidades e habilidades;
- enfim, fazendo tudo o que tem que ser feito, a cada instante; e
- sempre conscientes de que RESULTADOS são conseqüências - Eles advêm do que estamos fazendo agora, no PRESENTE.

2.3 Comunicação

Uma das premissas para a melhoria da comunicação foi de que seu procedimento deveria ser simples e prático, fácil de entender e executar, donde optamos por não complicar com excesso de conceitos, práticas e recomendações, mas tão somente praticar a essência da comunicação. Então, o suficiente e necessário foi apresentado em uma imagem (Figura 3).

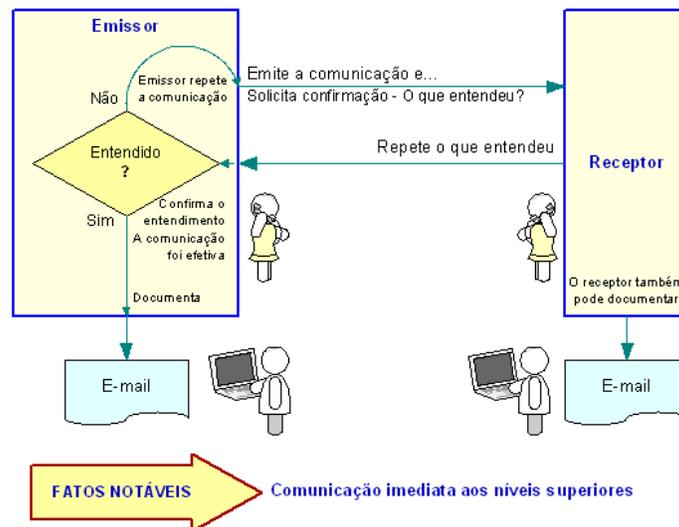


Figura 3. A essência da Comunicação.⁽¹⁾

Como na matéria, não importa sua complexidade, a essência é nuclear, de onde tudo é formado, procuramos desenvolver a nossa capacidade de comunicação a partir do seu núcleo, da sua essência. A saber, o emissor faz a comunicação, questiona e avalia o entendimento pelo receptor. Em caso de mal-entendido repete a comunicação, readequando-a de modo a facilitar e promover a compreensão, repetindo o processo até a certificação do entendimento. Uma vez confirmado o entendimento, a comunicação é dada como efetiva, sendo então documentada.

A documentação funciona não só como um registro e "recibo" da comunicação feita, mas como um lembrete permanente, um enunciado a ser consultado a qualquer momento para confirmação do entendimento ou para rever a questão em caso de dúvida ou de uma não concordância observada posteriormente.

Para avaliar como estávamos nos comunicando, todos receberam uma planilha (Figura 4) para registrar, a exclusivo critério, falhas de comunicação dos seus colegas para consigo. Na mesma planilha apontaria também as próprias falhas,

juízo da maior importância. Na mesma planilha seriam feitas breves observações sobre os motivos dos registros. Ao final de cada mês, todos esses registros seriam consolidados para uma avaliação geral. Como a aplicação deste recurso foi problemática, optamos por outro expediente ainda mais eficaz e abrangente, conforme exibido mais adiante.

Não obstante, eventuais falhas de comunicação, inclusive a não documentação, são comentadas e discutidas por contatos pessoais, por telefone, por *chats* (Skype, MSN), e-mails e em reuniões – particularmente relâmpago, procurando não deixar para depois a recomposição do fluxo de informações, dos procedimentos em curso e de contramedidas para evitar novas ocorrências.

Comunicação - Trabalho em Equipe Planejando o Presente

Verificações de comunicações falhas

Mês - ano
 Novembro / 2008

Antônio Avelino dos Santos	Antônio Mamede	Denival Filho	Gláucio Andrelino	Genasci Geraldo dos Santos	Herculides de Sa. Moreira	Iris Bonfim Alalade	Jackson Ribeiro	João Maurício Nunes	José M. Soares Neto	José Queiroz de Paula	Larry M. Lins	Luz Antônio de Oliveira	Luz Rodrigo Oliveira	Murilo Antonio de Albuquerque	Nilton Silva	Nivaldo Taras	Níbia da Luz Martins	Ricardo Martins - Repres	Rodrigo Rôbas Cummins Svirup	Rodrigo Tadeu Souza Carleto	Rubens de Amada Junior	Sergio Carletto - Repres	Sergio Selli Okajama	Silvia Leite de Moura Fonseca	Tailiana Luz Martins	Thailla de Freitas Rodrigues	Total de NÃO comunicação ou comunicação falha	Total de NÃO comunicação ou comunicação própria falha
					2	1					1							2	1							6	1	

Murilo A. de Albuquerque

Observações:
 10/11/08 Estava utilizando a planilha "CargaMaquina-TabelaP" e não avisei a programação que a mesma estava aberta, pois quando estiver sendo feito prog de Prod a planilha "CargaMaquina-TabelaP" não estava aberta.
 14/11/08 Repres. Smith arquivou NF do Cliente 747 - ACME antes de eu disparar o Aviso de Recebimento, gastei tempo procurando NF. Obs. - Observar etiqueta de Entrada e Saída da caixa.
 14/11/08 Repres. Smith pegou NF de entrada de bobina do cliente EverGreen e pediu para PCAC fazer o programa (URGÊNCIA CLIENTE) antes de eu disparar o aviso de recebimento e não deixou avisado.
 18/11/08 John pegou NF de entrada do Cliente 666 - Bolts and Nuts, e fez o programa (URGÊNCIA CLIENTE) antes de eu disparar o aviso de recebimento e não deixou avisado. Obs. - Deixar avisado quando pegar qualquer coisa da mesa para que não seja gasto tempo procurando.
 19/11/08 Sleepy não ligou pela manhã informando que não vinha para Empresa, dados das planilhas não começaram a ser preenchido, pois semanalmente fazemos um revezamento de pessoal.
 19/11/08 John pegou NF de entrada do Cliente 999 - Nines and Nines, e fez o programa (URGÊNCIA CLIENTE) antes de eu disparar o aviso de recebimento e não deixou avisado. Obs. Deixar avisado quando pegar qualquer coisa da mesa para que não seja gasto tempo procurando.

Figura 4. Verificações de comunicações falhas.⁽¹⁾

2.4 Trabalho em Equipe

Igualmente prático, simples, e de fácil assimilação na prática pelos nossos colaboradores, o procedimento básico, essencial, do trabalho em equipe foi resumido para apresentação em uma só figura (Figura 5).

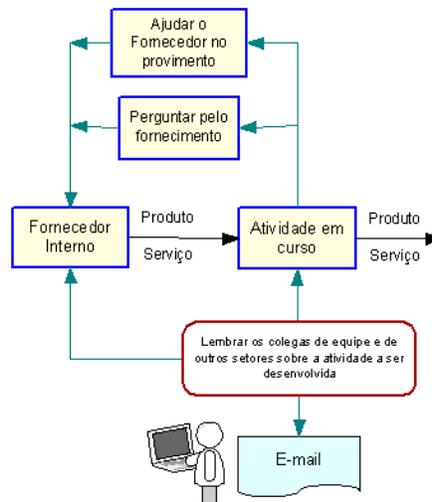


Figura 5. Trabalho em Equipe.⁽¹⁾

Exemplificado na forma mais simples, com um fornecedor e um cliente internos, o trabalho em equipe tem a sua máxima produtividade com o fornecedor

entregando o seu produto ou serviço a tempo e conforme requerido pelo cliente. Todavia, nem sempre esta situação consegue ser mantida, pois, por motivos diversos, o produto pode atrasar ou mesmo não ser suprido. Nestes casos, percebendo a possibilidade de atraso, o cliente percorre o *loop* mais interno e pergunta antecipadamente ao fornecedor sobre o seu fornecimento.

Esta lembrança pode ser suficiente como um alerta, sendo ainda possível ao fornecedor fazer a sua entrega. Conforme a natureza da dificuldade ou problema, o fornecedor pode não ter as condições necessárias para cumprir a sua parte, situação em que o cliente (a equipe, um ou outro colaborador do cliente) percorre o *loop* mais externo, ajudando o fornecedor no suprimento do seu produto, com fornecedor e cliente trabalhando como uma só equipe, em um processo único.

Ainda, além dos questionamentos e ajuda entre equipes, foi instituído que esses questionamentos seriam sempre alertas, lembranças documentadas sobre o que tem que ser feito, e não cobranças, evitando conotações negativas e as conseqüentes reações. Então, nada mais simples do que trabalhar idealmente sempre no sentido direto fornecedor – cliente, emitir alertas a sinais de possíveis atrasos no fornecimento e, caso necessário, ajudar ou trabalhar junto com o fornecedor para minimizar a perda de tempo.

A gestão fica fácil, inclusive de entender e de ser praticada pelos próprios funcionários, pois sempre que os blocos <**Perguntar pelo fornecimento**> e <**Ajudar o fornecedor no provimento**> forem percorridos, uma análise deve ser feita para apuração dos motivos e tomada das ações corretivas correspondentes. Não só o trabalho flui da melhor maneira possível, como as anomalias são contornadas num primeiro momento e resolvidas tão prontamente quanto ágeis forem as equipes, ou, mais na essência, os seus componentes.

Esse procedimento essencial pressupõe níveis de polivalência e a consideração do encadeamento das atividades como um único processo, no qual todos compartilham as responsabilidades. Nele estão contidos os encadeamentos diretos e alternativos para a manutenção das atividades em equipe, com gestão simples e direta dos processos. Com a comunicação feita por lembranças e não cobranças, feitas antecipadamente e não nos últimos momentos, as relações entre os profissionais ficam sadias e amigáveis, o que se traduz no melhor aproveitamento e desenvolvimento dos fatores de êxito tempo, comunicação e relacionamento.

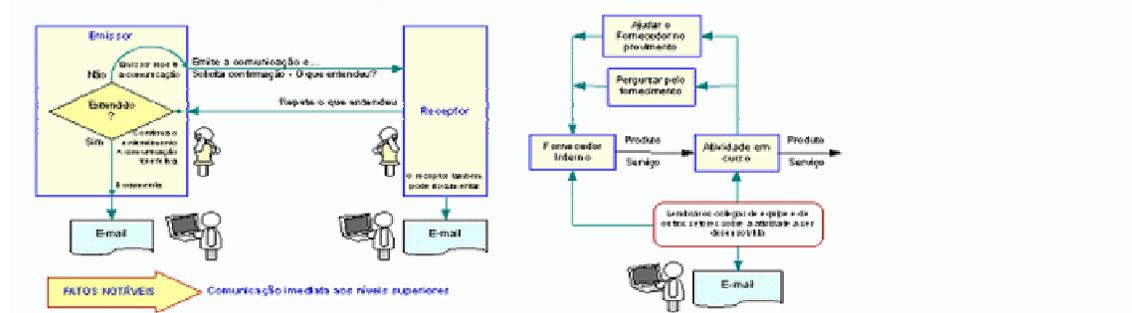
2.5 Publicações Diárias

Toda a fundamentação desses procedimentos básicos foi, e está sendo mantida por publicação diária, via e-mail, de conceitos, bases teóricas, práticas, exemplos, casos reais e comentários descontraídos sobre os mais diversos aspectos da gestão, sempre com foco nas essências da percepção, da comunicação, do trabalho em equipe e da realização no presente. As figuras-conceito são exibidas regularmente como uma “marca registrada” da essência do que tem que ser feito.

Cada edição apresenta aspectos diferenciados que no conjunto deverá compor um outro trabalho específico. Um exemplo pode ser visto na Figura 6.

As edições diárias do <Planejando o Presente – Comunicação – Trabalho em equipe> e as anteriores estão disponíveis para os clientes, fornecedores e amigos da Açoservice através do seu *blog*.⁽³⁾

Planejando o Presente – Comunicação – Trabalho em Equipe - 03



Salve Pessoal

Essa vai ser bem rapidinha. Como já sabemos que estamos *aqui e agora*, nem é preciso perguntar.

Tem casos em que a comunicação é feita com base no pressuposto de que será entendida por práticas já consagradas e de entendimento geral. Mas pode acontecer que não funcione, como no exemplo abaixo.

Ao chegar perto da jaula do Leão, a loira viu uma placa: CUIDADO: LEÃO!
Mais à frente, outra jaula, outra placa: CUIDADO: TIGRE!
Mais adiante: CUIDADO: URSO!
Depois, chega a uma jaula que está vazia, com as grades recém pintadas, e leu:
CUIDADO: TINTA FRESCA!
Desesperada, a loira corre aos gritos:
"GENTEEEEE! O TINTA FRESCA FUGIU! O TINTA FRESCA FUGIU!!!!"
Material colhido na internet

Então, loira à parte, se quisermos garantir uma comunicação perfeita, o seu enunciado deve ser tão preciso quanto possível. Neste caso, a placa poderia conter os seguintes dizeres: "JAULA EM MANUTENÇÃO DE ALVENARIA E PINTURA – CUIDADO COM A TINTA FRESCA", aí a loira escaparia da aflição imposta a si e aos demais.

Agora observem o *chic* do caso acima. O receptor (esqueçam da loira...) foi sendo sucessivamente informado dentro de uma determinada lógica de raciocínio, que o levou a uma interpretação final encaminhada.

Este recurso é bastante utilizado para induzir o entendimento desejado, para se obter uma resposta programada, para construir anedotas, e pode ser empregado para garantir uma comunicação bem feita, pois vamos começando o processo de informação subliminarmente até chegar à informação final, que é entendida no fundo da alma...

Esses e-mails são fóruns nos quais todos podem entrar e dar as suas opiniões, questionar e contribuir para a explicitação do nosso conhecimento, da nossa cultura, tipo "do jeito de ser da Açoservice". Participem, aguardamos as suas contribuições.

Espero que tenham um bom dia de trabalho e que voltem para os seus lares íntegros como aqui chegaram, para a alegria dos seus entes queridos, familiares, conjugues e amigos, para completar mais um dia bem vivido e de realizações. Que Deus os abençoe.

Sds,
Larry

Figura 6. Comunicação Ne 03.⁽³⁾

3 RESULTADOS

O primeiro resultado foi o destaque, empenho e apoio da direção aos esforços na busca pela excelência na comunicação e no trabalho em equipe, formando uma base, criando um clima e incentivo adicional para o aprimoramento da gestão da rotina, para iniciativas gerenciais e de funcionários destacados.

A comunicação passou a ser lembrada e considerada com muito mais atenção, favorecendo ao cuidado em não omiti-la, a praticá-la com mais acerto e a considerar as eventuais falhas à luz dos seus procedimentos essenciais. O trabalho em equipe ganhou com a valorização das lembranças, e não cobranças; com o reforço da importância da polivalência nas movimentações; com a consciência do

processo como um só e na atenção às causas das lembranças e movimentações necessárias para a recuperação do fluxo produtivo direto.

A comunicação e o trabalho em equipe, assim reconsiderados e em constante aprimoramento, são fatores críticos para o sucesso dos resultados promovidos pelas ações gerenciais, pelo empenho e comprometimento do nosso corpo funcional:

- qualidade na comunicação, com redução dos mal-entendidos, erros e perdas;
- eventos documentados, com informação oportuna e confiável;
- Comunicação vertical sensivelmente aprimorada;
- maior agilidade nas atividades e providências em geral – diminuição de *lead times* e de pendências;
- aprimoramento do espírito de equipe;
- equipes conscientes da importância e do significado da ação oportuna, no PRESENTE, aqui e agora;
- desenvolvimento da consciência sobre “o que tem que ser feito”; e
- salto quântico no gerenciamento, com melhoria do desempenho (Tabela 1).

Tabela 1. Indicadores que registraram melhoria no 2º semestre em relação aos valores do 1º Semestre de 2008 - 05/01/2009.⁽⁴⁾

Indicador	%
Reclamações - Produção	23,53
Reclamações - Comercialização	27,66
Reclamações - Embalagem e apontamentos	29,41
Reclamações - Entrega	9,29
Confiabilidade nos cortes longitudinal e transversal	5,57
Velocidade dos cortes longitudinal e transversal	2,61
Produtividade da operação	21,31
Disponibilidade dos equipamentos	1,35
Velocidade na embalagem	10,62
Velocidade global do processo produtivo	74,91
Confiabilidade - Atendimento no prazo contratado	8,31
Produtividade geral	20,99
Tempo médio de atraso	16,39
Venda de matéria prima	52,14
Desempenho de compras gerais	2,61

4 DISCUSSÃO

A premissa do trabalho desenvolvido foi estabelecer procedimentos simples para facilitar as ações na base dos seus relacionamentos, em particular na comunicação e no trabalho conjunto, em grupo, com tudo centrado em fundamentos essenciais, no que tem que ser feito, sem complicações nem distrações.

Particularidades de percepções, de individualidades e sobre recursos adicionais, são apresentadas e comentadas todos os dias, com reproduções de situações reais, amplificadas e destacadas por citações ou histórias paralelas com desfechos inesperados, caricaturais ou bem humoradas. Aliando-se esta “comunicação sobre comunicação” à experiência do dia-a-dia, a competência vai sendo formada por indução e realização.

No trabalho em equipe, quando o fluxo direto fica na eminência de sofrer atraso ou descontinuidade, ocorre o alerta pelas lembranças (não cobranças) aos colegas e eventual movimentação para ajuda em outras atividades, reforçando a idéia de um só processo, onde todos são responsáveis pelo resultado final. Esses desvios são analisados para a tomada das contramedidas aplicáveis.

A gradativa compreensão de que nada é realizado a não ser neste exato instante, vai direcionando a atenção para “o que tem que ser feito”, para o dia a dia, para os momentos de realização das atividades. Vai ajudando na percepção de que resultados são conseqüências e nada mais, pois eles são produzidos em conformidade com o que estamos fazendo aqui e agora, no PRESENTE.

Como resultado final a gestão fica bem mais leve, prática e objetiva. A realização bem sucedida se dá pela observância de poucos procedimentos essenciais e os insucessos podem ser, na maioria das vezes, identificados prontamente como desvios desta conduta simples e exemplar.

5 CONCLUSÃO

O tratamento dos procedimentos a partir das suas essências tem se mostrado efetivo. Esses conceitos, por serem diariamente revisitados e da forma descontraída como são veiculados, produzem o efeito desejado que é manter a chama viva, chamar a atenção constantemente para a realização no presente e exortar a prática dos procedimentos essenciais.

Partimos das essências da comunicação e do trabalho em equipe que, a propósito, são as essências de cada atividade e de todos os processos. É o fundamental do fundamental. A expectativa é de que a comunicação e o trabalho em equipe, como fatores de êxito, e em constante evolução, possam contribuir e favorecer as iniciativas gerenciais, as iniciativas e contribuições de cada integrante das nossas equipes e ao “fazer o que tem que ser feito”, aqui e agora.

Agradecimentos

Agradecemos a todos na Açoservice que participaram ativamente dos treinamentos, em apreciações feitas e pelo empenho nas práticas aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- 1 Lins, L.M.L., Fonseca, S.L.M. Planejando o Presente. Apresentação interna da Açoservice utilizada para treinamento – Diadema, SP, jun. 2008.
- 2 Lins, L.M.L. A informação e a percepção do tempo no planejamento e na tomada de decisão. Trabalho apresentado em seminário interno da Cia. de Aços Especiais Itabira – ACESITA, Timóteo, MG, p. 12-14, fev. 1990.
- 3 Lins, L.M.L. Planejando o Presente – Comunicação – Trabalho em Equipe. Publicações Diárias. Disponível em: [http:// www.acoservice.wordpress.com](http://www.acoservice.wordpress.com) - Acesso: Diário.
- 4 Ind e Com de Ferro e Aço Ltda. - Açoservice, Indicadores de Desempenho, Diadema, SP – dez. 2008.