

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**DEFINIÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA
PARA O BOSCH PRODUCTION SYSTEM**

José Eduardo Lima Paixão Martins de Carvalho

Dissertação submetida para satisfação parcial dos
requisitos do grau de Mestre em
Engenharia Industrial e Gestão

Dissertação realizada sobre a supervisão de:
Professor José António Faria,
do Departamento de Engenharia Industrial e Gestão
da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Porto, Julho de 2009

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

Dedico esta tese ao meu irmão.

João, a perseverança é a chave, nunca desistas.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

Sumário Executivo

Esta tese descreve um projecto desenvolvido durante o primeiro semestre de 2009 nas instalações da Bosch Termotecnologia SA em Aveiro, uma empresa do Grupo Bosch com cerca de 1200 colaboradores.

O projecto teve por objectivo a definição do plano de comunicação interna para o Bosch Production System, o sistema de produção *lean* criado pela Bosch. Surgiu face à necessidade de criar um elemento gerador de motivação e comprometimento dos colaboradores para com os princípios e a Visão BPS da empresa. No fundo, pretendeu-se desenvolver uma estratégia de comunicação capaz de criar uma atitude favorável e de cooperação por parte dos colaboradores da Bosch Termotecnologia para a concretização da referida Visão.

Este projecto esteve integrado no plano de actividades do grupo BPS da Bosch Termotecnologia para o ano de 2009. Desde o início o aluno assumiu o papel de líder do projecto, encetando contactos com várias entidades e trabalhando em parceria com uma empresa alemã no desenvolvimento de meios de comunicação para o plano de comunicação pretendido.

O trabalho realizado não tem precedentes no mundo Bosch e muitos dos conteúdos desenvolvidos no âmbito do projecto apresentam um grande potencial para serem adoptados como um standard em as fábricas do Grupo.

Neste documento é feita uma análise do estado actual do pensamento relativo à comunicação interna nas organizações, assim como uma definição dos princípios e directrizes chaves para a elaboração com sucesso do plano de comunicação interno.

É ainda descrito todo o processo de desenvolvimento do plano de comunicação interno para o *Bosch Production System*, apresentando em detalhe os elementos chave de uma estratégia de comunicação, a saber, os objectivos, público-alvo – receptores, temas e mensagens chave, abordagem e meios de comunicação apropriados, plano de actividades, execução e resultados. Os resultados não puderam ser avaliados na íntegra devido a uma decisão estratégica da administração da empresa em adiar o projecto para o segundo semestre do ano corrente, pelo que não foi possível implementar o plano desenvolvido. No entanto, todas as restantes fases de criação do plano de comunicação foram completadas com sucesso, respondendo às necessidades e aos objectivos existentes.

Esta tese dá, assim, uma conta detalhada das actividades desenvolvidas, das metodologias utilizadas e dos resultados alcançados.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

Executive Summary

This thesis presents a detailed description, and subsequent results, of a project developed during the first half of 2009 at the production site of “Bosch Termotecnologia, SA”, a Bosch Group company with approximately 1,200 employees located in the city of Aveiro, Portugal.

The project’s main goal was the definition of an internal communication plan for the Bosch Production System (BPS), a lean production system designed by Bosch. It arose due to the need to foster motivation and commitment among the employees towards the company’s BPS Vision and principles. In essence, the intention was to develop a communication strategy able to create a positive and cooperative attitude among the employees of “Bosch Termotecnologia, SA” towards that Vision’s fulfillment.

This project was part of the BPS group’s action plan for 2009. Since its inception, the student responsible for this thesis undertook the role of project leader, initiating contacts with several external organizations, and working in close partnership with a German company during the creation of new media for the desired communication plan.

The work developed is unparalleled in the Bosch world and many of the contents created under this project’s scope have a high potential for being adopted as a standard in all the group’s production facilities.

In this thesis, a deep analysis on the current role of internal communication in organizations is done, together with a definition of key principles and guidelines for the successful development and deployment of a successful internal communication plan. Among these are: the intended objectives, target audience - receptors, key messages and themes, the approach itself and suitable communication media, the actions plan, the actual roll-out and finally the results.

This report explains in detail the key elements to successfully develop and deploy the internal communication plan for the Bosch Production System. However, the implementation of the referred communication plan did not occurred as planned, due to a strategic decision of the company's management board to postpone the project’s implementation for the second half of 2009. Therefore, it was not possible to actually deploy the communication plan described here.

As such, this thesis focus is on a detailed account of the activities, methodologies and subsequent results obtained in the development of the referred internal communication plan.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

Agradecimentos

À Bosch Termotecnologia SA por apoiar o meu desenvolvimento pessoal e suportar parcialmente os encargos financeiros deste Mestrado Integrado.

Um agradecimento especial para o Emanuel Fontes, Paulo Vieira e Joana Filipe pelo grande companheirismo demonstrado ao longo dos últimos dois anos. Sem o vosso apoio e amizade, trabalhar na Bosch não seria certamente tão gratificante.

À Kristin Laufer, Olga Bangert, Nelson Ré, João Paulo Oliveira e Alexandre da Silva pelo papel desempenhado e pelo suporte prestados. As vossas orientações foram fundamentais para a conclusão deste projecto.

Uma palavra de apreço e agradecimento ao Professor José António Faria da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto por mais uma vez ter aceitado supervisionar e orientar um trabalho da minha autoria. A predisposição para auxiliar e a capacidade de crítica foram fundamentais em todo o processo e de grande importância para a organização deste documento.

Aos meus pais, ao meu irmão e à restante família, pelo apoio incondicional ao longo do período de realização do curso.

À Luísa, pela revisão do documento mas, acima de tudo, por toda a força e motivação que representa para mim.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

Índice

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	1
1.1.1	<i>Grupo Bosch.....</i>	1
1.1.2	<i>A divisão e o enquadramento da empresa</i>	1
1.1.3	<i>Factos históricos da Bosch Termotecnologia SA.....</i>	2
1.1.4	<i>Produtos e marcas</i>	4
1.2	BPS – BOSCH PRODUCTION SYSTEM	5
1.3	PROJECTO DESENVOLVIDO	7
1.3.1	<i>Descrição resumida do problema</i>	7
1.3.2	<i>Organização do projecto.....</i>	8
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	11
2	A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1	INTRODUÇÃO	13
2.2	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	14
2.2.1	<i>Informação: puxar ou empurrar</i>	15
2.2.2	<i>A mensagem e o meio de comunicação: simplicidade versus complexidade</i>	16
2.2.3	<i>Meios de comunicação</i>	17
2.2.4	<i>Abordagens e princípios para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna</i>	18
2.3	A COMUNICAÇÃO INTERNA E A GESTÃO DA MUDANÇA	20
2.3.1	<i>Gerir a mudança e gerir as expectativas</i>	21
2.3.2	<i>Comunicação individual.....</i>	22
2.4	CONCLUSÕES	24
3	ANÁLISE DO PROBLEMA.....	27
3.1	INTRODUÇÃO	27
3.2	BPS - BOSCH PRODUCTION SYSTEM	27
3.3	IMPLEMENTAÇÃO BPS – FORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	29
3.4	COMUNICAÇÃO BPS EM AVEIRO.....	30
3.5	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	35
3.6	OBJECTIVOS DO PROJECTO	37
4	APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO	39
4.1	INQUÉRITO BPS: ESTUDAR A ORGANIZAÇÃO E AS SUAS NECESSIDADES	40
4.1.1	<i>Elaboração do inquérito BPS.....</i>	41
4.1.1.1	<i>Secção A – Grau de percepção BPS.....</i>	41
4.1.1.2	<i>Secção B – O BPS no dia-a-dia.....</i>	42
4.1.1.3	<i>Secção C – Formação BPS</i>	42
4.1.1.4	<i>Secção D – Comentários pessoais.....</i>	43
4.1.2	<i>Realização do inquérito BPS</i>	43
4.1.3	<i>Análise dos resultados do inquérito BPS.....</i>	44
4.1.4	<i>Conclusões do inquérito BPS.....</i>	48
4.2	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	49
4.2.1	<i>Novas imagens para os 8 princípios BPS.....</i>	49
4.2.2	<i>Reactivação do Passaporte BPS.....</i>	58
4.3	DEFINIÇÃO DETALHADA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	60

4.3.1	<i>A necessidade do Plano de Comunicação BPS</i>	61
4.3.2	<i>Os emissores e os receptores da mensagem</i>	61
4.3.3	<i>A mensagem</i>	61
4.4	LANÇAMENTO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO – O DIA BPS	65
4.4.1	<i>Conceito visual do Dia BPS</i>	66
4.4.2	<i>Conteúdos do Dia BPS</i>	69
4.4.2.1	Nova estratégia de comunicação BPS	69
4.4.2.2	Visão BPS para a fábrica	70
4.4.2.3	Revisão do Passaporte BPS	70
4.4.2.4	Prémios BPS 2008	71
5	CONCLUSÃO	75
6	ACTIVIDADES A DESENVOLVER NO FUTURO	77
7	BIBLIOGRAFIA	79
	ANEXOS	81
A.1	MODELO DA CARTA DE PEDIDO DE COOPERAÇÃO	81
A.2	FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AOS PRÉMIOS BPS	84

Índice de Figuras

FIGURA 1 – ROBERT BOSCH.....	1
FIGURA 2 – INSTALAÇÕES DA VULCANO NA DÉCADA DE 70	2
FIGURA 3 – ACTUAIS INSTALAÇÕES DA BOSCH TERMOTECNOLOGIA SA. EM CACIA, AVEIRO	3
FIGURA 4 – ESQUENTADOR COMFORT OUTDOOR 10/13/16L	4
FIGURA 5 – CALDEIRA GZT1 HRD 30kW.....	4
FIGURA 6 – COLECTOR SOLAR TÉRMICO FONTE.....	4
FIGURA 7 – ALGUMAS MARCAS DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA BOSCH TERMOTECNOLOGIA SA.....	5
FIGURA 8 – O CONCEITO BPS – VERSÃO RESUMIDA.	5
FIGURA 9 – APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS EM TODA A CADEIA DE VALOR.....	6
FIGURA 10 – SISTEMA DE PRODUÇÃO BOSCH: PRINCÍPIOS E OBJECTIVOS	7
FIGURA 11 – OBJECTIVO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO A SER DESENVOLVIDO	8
FIGURA 12 – CRONOGRAMA DO PROJECTO	10
FIGURA 13 – ELEMENTOS CHAVE DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	25
FIGURA 14 – PROCESSO EM ESPIRAL	25
FIGURA 15 – HOUSE OF ORIENTATION	27
FIGURA 17 – PRINCÍPIO “PULL”	30
FIGURA 18 – PRINCÍPIO ORIENTAÇÃO AO PROCESSO.....	30
FIGURA 16 – MASCOTE ZÉ RÁCIO.....	30
FIGURA 19 – PRINCÍPIO QUALIDADE PERFEITA.....	31
FIGURA 20 – PRINCÍPIO NORMALIZAÇÃO	31
FIGURA 21 – PRINCÍPIO TRANSPARÊNCIA.....	31
FIGURA 22 – PRINCÍPIO FLEXIBILIDADE	31
FIGURA 23 – PRINCÍPIO ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS E MELHORIA CONTÍNUA.....	32
FIGURA 24 – PRINCÍPIO ENVOLVIMENTO E RESPONSABILIZAÇÃO DOS COLABORADORES.....	32
FIGURA 25 - MASCOTE BO DIESEL.....	32
FIGURA 26 – MASCOTE ROBERT BPS.....	33
FIGURA 27 – CARTAZ DE DIVULGAÇÃO BPS COM RECURSO À NOVA MASCOTE	33
FIGURA 28 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COLABORADORES EFFECTIVOS DESDE INTRODUÇÃO DO BPS EM AVEIRO	35
FIGURA 29 – PERFIL DE IDADES DOS COLABORADORES.....	36
FIGURA 30 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES DA BOSCH TERMOTECNOLOGIA SA	36
FIGURA 31 – COLABORADORES ACTUAIS PRESENTES NA ORGANIZAÇÃO DESDE A INTRODUÇÃO DO BPS EM AVEIRO	37
FIGURA 32 – OBJECTIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO BPS A SER DESENVOLVIDO	38
FIGURA 33 – ESTRUTURA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES (VSM/VSD).....	39
FIGURA 34 – INTERLIGAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS CHAVE DO PLANO DE COMUNICAÇÃO E AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS...	40
FIGURA 35 – CONTEÚDOS DO CAPÍTULO 4.1	41
FIGURA 36 – PRIMEIRA SECÇÃO DO INQUÉRITO BPS AOS COLABORADORES	42
FIGURA 37 – SEGUNDA SECÇÃO DO INQUÉRITO BPS AOS COLABORADORES	42
FIGURA 38 – TERCEIRA SECÇÃO DO INQUÉRITO BPS AOS COLABORADORES.....	43
FIGURA 39 – QUARTA SECÇÃO DO INQUÉRITO BPS AOS COLABORADORES.....	43
FIGURA 41 – NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NO INQUÉRITO BPS	44
FIGURA 40 – PÁGINA CRIADA NA INTERNET DA ORGANIZAÇÃO PARA RESPOSTA AO INQUÉRITO BPS.....	44
FIGURA 42 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES INDIRECTOS À SECÇÃO A DO INQUÉRITO BPS	45
FIGURA 43 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES INDIRECTOS À SECÇÃO B DO INQUÉRITO BPS	46
FIGURA 44 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES INDIRECTOS À SECÇÃO C DO INQUÉRITO BPS	46
FIGURA 45 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES DIRECTOS À SECÇÃO A DO INQUÉRITO BPS	47
FIGURA 46 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES INDIRECTOS À SECÇÃO B DO INQUÉRITO BPS	47
FIGURA 47 – RESPOSTAS DOS COLABORADORES INDIRECTOS À SECÇÃO C DO INQUÉRITO BPS	48

FIGURA 48 – CONTEÚDOS DO CAPÍTULO 4.2	49
FIGURA 49 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “PULL”	51
FIGURA 50 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “ORIENTAÇÃO AO PROCESSO”	52
FIGURA 51 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “QUALIDADE PERFEITA”	52
FIGURA 52 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “FLEXIBILIDADE”	52
FIGURA 53 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “NORMALIZAÇÃO”	53
FIGURA 54 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “TRANSPARÊNCIA”	53
FIGURA 55 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIO E MELHORIA CONTÍNUA”	53
FIGURA 56 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA ILUSTRAÇÃO PARA O PRINCÍPIO “ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES E RESPONSABILIZAÇÃO”	54
FIGURA 57 – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS ILUSTRAÇÕES.....	55
FIGURA 58 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO “PULL”	56
FIGURA 59 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO QUALIDADE PERFEITA	56
FIGURA 60 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO ORIENTAÇÃO AO PROCESSO	56
FIGURA 61 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO FLEXIBILIDADE.....	56
FIGURA 62 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO NORMALIZAÇÃO.....	57
FIGURA 63 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS E MELHORIA CONTÍNUA.....	57
FIGURA 64 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO TRANSPARÊNCIA.....	57
FIGURA 65 – POSTER FINAL PARA O PRINCÍPIO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES E RESPONSABILIZAÇÃO.....	57
FIGURA 66 – MATRIZ COM OS ELEMENTOS E OS NÍVEIS DE CONHECIMENTO DO PASSAPORTE BPS.....	58
FIGURA 67 – PROCESSO DE EVOLUÇÃO NO PASSAPORTE BPS.....	59
FIGURA 68 – VERSÃO ACTUAL DO PASSAPORTE BPS	59
FIGURA 69 – NOVA VERSÃO PROPOSTA PARA O PASSAPORTE BPS	59
FIGURA 70 – CONTEÚDOS DO CAPÍTULO 4.3	60
FIGURA 71 – FOLHA DE ROSTO DO DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO DO NOVO PLANO DE COMUNICAÇÃO BPS	61
FIGURA 72 – POSICIONAMENTO DO BPS QUE SE PRETENDE COMUNICAR.	62
FIGURA 73 – EXEMPLO DE UM VALUE STREAM MAPPING (ROTHER & SHOOK, 1999)	63
FIGURA 74 – MENSAGENS CHAVE DA VISÃO BPS DA ÁREA MAKE	64
FIGURA 75 – CONTEÚDOS DO CAPÍTULO 4.4	65
FIGURA 76 – PROSPECTO DE DIVULGAÇÃO DO DIA BPS.....	67
FIGURA 77 – CRONOGRAMA PARA APRESENTAÇÃO DAS NOVAS ILUSTRAÇÕES PARA OS OITO PRINCÍPIOS BPS	68
FIGURA 78 – TELA OUTDOOR PARA AFIXAÇÃO NO EXTERIOR DO EDIFÍCIO FABRIL	68
FIGURA 79 – MATRIZ DE PRÉMIOS PARA OS DIFERENTES NÍVEIS DO PASSAPORTE BPS	71

1 Introdução

1.1 Apresentação da Empresa

A Bosch Termotecnologia SA, anteriormente Vulcano Termodomésticos SA, projecta, desenvolve, produz, comercializa e presta assistência pós-venda de aparelhos de aquecimento de água.

Esta empresa do Grupo Bosch iniciou o seu percurso em 1977, em Cacia, Aveiro e é, hoje em dia, líder do mercado europeu e terceiro maior produtor mundial de esquentadores.

1.1.1 Grupo Bosch

O Grupo Bosch foi fundado no ano de 1886 por Robert Bosch, em Estugarda, na Alemanha, contando actualmente com mais de 271.000 colaboradores em aproximadamente 50 países. As 270 subsidiárias e os 13.000 serviços autorizados mundialmente fazem com que a Bosch esteja presente em cerca 140 países.

No ano de 2008, o Grupo Bosch facturou cerca de 45,1 mil milhões de euros, sendo 66% das vendas realizadas na Europa, 17% na América e 17% na Ásia e outras regiões do Pacífico.

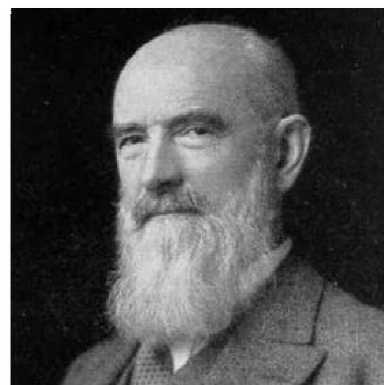


Figura 1 – Robert Bosch
Fonte: Bosch Intranet

O Grupo Bosch encontra-se dividido em três divisões de negócio: Tecnologia Automóvel, Tecnologia Industrial e Tecnologia de Construção e Bens de Consumo. A divisão de Tecnologia Automóvel engloba a Bosch Car Service, peças de substituição e acessórios para automóveis, equipamento de diagnóstico para oficinas e tecnologia automóvel para fabricantes. As ferramentas eléctricas para profissionais, os sistemas de segurança, os serviços de comunicação, a tecnologia de embalagem e os sensores (MEMS) pertencem à divisão de Tecnologia Industrial. Por fim, a divisão de Tecnologia de Construção e Bens de Consumo está dividida em ferramentas eléctricas para bricolage, ferramentas para jardinagem, electrodomésticos e termodomésticos, onde a Bosch Termotecnologia se enquadra.

1.1.2 A divisão e o enquadramento da empresa

Segundo o relatório apresentado na conferência de imprensa do Grupo Bosch em Abril de 2009, a divisão de Tecnologia de Construção e Bens de Consumo foi responsável por 26% do volume total de negócios. Este resultado está relacionado com as inovações e modificações dos produtos, bem como a expansão do portfolio dos produtos e serviços e a aquisição de companhias internacionais.

Em 2007 houve um grande crescimento de vendas no negócio da termotecnologia que recorre à utilização de energias renováveis, especialmente na Alemanha, França, Bélgica e Espanha. Este crescimento revela uma maior preocupação mundial com o ambiente, sugerindo uma tendência de aumento do consumo de bens amigos do ambiente. A aposta na gama solar é uma resposta a essa tendência.

A nível mundial, os principais concorrentes da Bosch Termotecnologia são a Rinai e a Noritz, que ocupam o 1º e 2º lugares no ranking de vendas, seguidos pela Bosch Termotecnologia que ocupa o 3º lugar. Outras empresas concorrentes são a Vaillant e a Fagor. A presença da Bosch acentua-se a nível nacional e europeu, tendo alcançado cerca de 42% de quota neste último mercado.

1.1.3 Factos históricos da Bosch Termotecnologia SA

A Vulcano Luso-Ibérica iniciou o seu percurso a 17 de Março de 1977, em Cacia, Aveiro, constituída inteiramente por capital nacional. Contava, na altura, com 20 colaboradores. Esta empresa baseou o seu funcionamento num contrato de licenciamento com a Robert Bosch para a transferência da tecnologia utilizada pela empresa alemã nos esquentadores Junkers, então produzidos na Alemanha. Foi no mesmo ano que a Vulcano começou a comercializar os esquentadores das marcas Junkers e Zeus.



Figura 2 – Instalações da Vulcano na década de 70.
Fonte: Intranet Bosch

Em 1983 a Vulcano lançou uma marca própria com o mesmo nome da empresa. Esta marca liderava o mercado nacional de esquentadores devido ao seu crescimento focado na qualidade dos aparelhos produzidos, numa estratégia de vendas clara e numa assistência pós-venda eficiente.

O Grupo Bosch adquire, em 1988, a maioria do capital da Vulcano, integrando-a na divisão Thermotechnik e transferindo competências e equipamentos para a unidade em Cacia. Desta forma a nova Vulcano Termodomésticos SA inicia um processo de especialização dentro do Grupo.

No ano de 1992 a Vulcano Termodomésticos SA atinge a meta de líder europeia em esquentadores e em 1993 é instalado em Cacia um departamento de Desenvolvimento e Tecnologia. A partir desse momento a empresa tem vindo a introduzir no mercado aparelhos com novas características e funcionalidades. O sistema de ignição electrónica assistido por pilhas em 1995 é um bom exemplo.

Em 1996 inicia-se o licenciamento de terceiros e a produção de um novo género de produto: as caldeiras murais a gás. Em 1999 o esquentador 1 milhão é produzido nesta unidade.

O esquentador HDG, cuja ignição automática é feita com recurso a um hidrogerador, foi lançado em 2000, sendo o esquentador Compacto/miniMAX introduzido pelo departamento de Desenvolvimento em 2001.

Em 2002 a Vulcano Termodomésticos SA passou a ser a Responsável Mundial do produto esquentador no Grupo Bosch, ficando incumbida de gerir a concepção e o desenvolvimento de novos aparelhos, a produção e posterior comercialização.

A Certificação de Qualidade foi actualizada em 2003 para ISO 9001:2001 e, no mesmo ano, a Vulcano obteve a Certificação Ambiental ISO 14001. Os lançamentos dos esquentadores SensorPlus e World One, constituíram inovações tecnológicas assinaláveis devido ao seu controlo remoto e capacidade de 24 L/Min, respectivamente. A caldeira Babystar em formato compacto foi lançada em 2004.

No dia 13 de Outubro de 2006, o Ministro da Economia e Inovação, Manuel Pinho, presidiu a uma cerimónia onde a API, Agência Portuguesa para o Investimento, assinou com a Vulcano um contrato de investimento para a criação de uma unidade de painéis solares na região. A 9 de Março de 2007, foi realizada a primeira série zero de colectores solares.



Figura 3 – Actuais instalações da Bosch Termotecnologia SA. em Cacia, Aveiro
Fonte: Intranet Bosch

Em 2007 a Bosch Termotecnologia SA completou 30 anos de existência. Produz actualmente cerca de 43 % de todos os esquentadores vendidos na Europa e as caldeiras são igualmente um produto significativo da empresa. Para responder ao mercado, a Bosch Termotecnologia encontra-se presentemente a sofrer uma modernização e expansão na sua estrutura, melhorando assim a sua cadeia de valor.

1.1.4 Produtos e marcas

A Bosch Termotecnologia produz uma grande variedade de produtos de tecnologia térmica. Os principais produtos são os esquentadores (GWT), as caldeiras (GZT) e painéis solares.



Figura 4 – Esquentador Comfort Outdoor 10/13/16L
Fonte: Intranet Bosch



Figura 5 – Caldeira GZT1 HRD 30kW
Fonte: Intranet Bosch

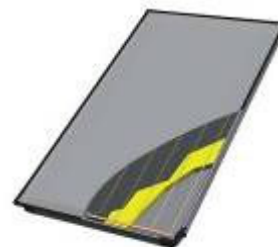


Figura 6 – Colector Solar Térmico
Fonte: Intranet Bosch

Um esquentador, Figura 4, é um aparelho a gás destinado ao aquecimento de águas sanitárias. Dos mais de 900 modelos de esquentadores, existem vários tipos em função da sua capacidade e sistemas de ignição, regulação, segurança e exaustão.

Uma caldeira, Figura 5, é um sistema de aquecimento de água que possui dois circuitos paralelos: um aberto para aquecimento de águas sanitárias e outro fechado que permite ser acoplado a um sistema de aquecimento central. Os mais de 120 modelos produzidos na Bosch Termotecnologia diferem na exaustão, no sistema de segurança e no tipo de aquecimento de água.

Os painéis solares, Figura 6, são aparelhos que utilizam energia solar para aquecer água. Os colectores são constituídos por uma cobertura de vidro, uma placa de absorção e uma caixa isoladora. A cobertura em vidro serve para provocar o efeito de estufa e reduzir as perdas de calor, ao mesmo tempo que assegura a estanquicidade do colector. A placa absorvedora recebe a energia e transforma-a em calor, transmitindo-a para o fluido térmico que circula por uma série de tubos em paralelo ou serpentina. Por fim, a caixa isoladora serve para evitar perdas de calor, para dar rigidez e proteger o interior do colector dos agentes externos.

Para além dos produtos referidos acima, a Bosch Termotecnologia também produz acessórios (Acc), componentes (BC), CKD's e peças de substituição (ET).

Os CKD's, ou Completely Knocked Down, são conjuntos de componentes que constituem modelos específicos produzidos pela Bosch Termotecnologia. Estes componentes são enviados para países onde existem importantes barreiras alfandegárias à importação de esquentadores, sendo posteriormente montados.

A Bosch fornece peças de substituição (ET) até 15 anos após a compra de um determinado produto, mesmo que esse produto tenha sido descontinuado.

A Bosch Termotecnologia produz/comercializa para um variado leque de marcas: a Vulcano, Bosch, Buderus, Junkers, Dakon, e.l.m. LeBlanc, Geminox, IVT, Nefit, Sieger, Worcester, bem como de segundas marcas, tais como, Neckar ou Zeus ou então através de marcas próprias fabricadas para clientes.



Figura 7 – Algumas marcas de produtos comercializados pela Bosch Termotecnologia SA

1.2 BPS – Bosch Production System

O BPS – *Bosch Production System* – é um sistema de *Lean Production* criado pelo Grupo Bosch. A abordagem fundamental do BPS pode ser descrita num único pensamento: “A quantidade certa de uma determinada peça terá de ser entregue com a qualidade perfeita, no local certo e no momento desejado pelo cliente” – Figura 8. O sistema pretende assegurar tanto a satisfação do cliente, e logo o sucesso da empresa, como a satisfação dos seus colaboradores, através de operações padronizadas e processos transparentes que reduzem a pressão diária da produção.

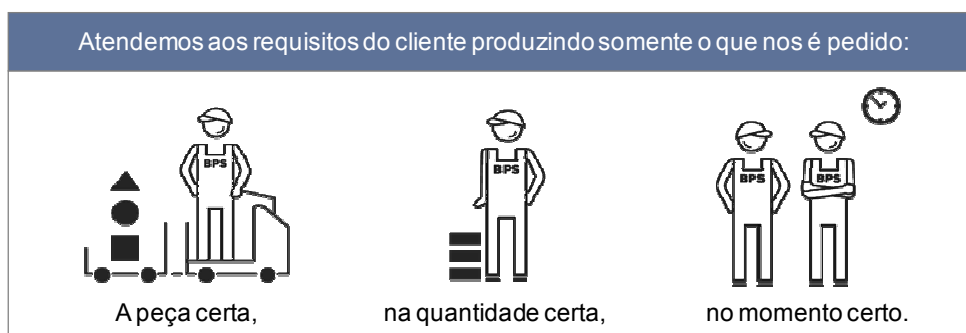


Figura 8 – O conceito BPS – versão resumida.

Na base do sistema de produção encontram-se oito princípios - Figura 10. Estes princípios fornecem directrizes fundamentais na realização de actividades e no planeamento futuro da cadeia de valor. Através da sua aplicação correcta e conjugada será possível otimizar todos os processos simultaneamente nos três indicadores fundamentais: Qualidade, Custo e Entrega – Figura 9.

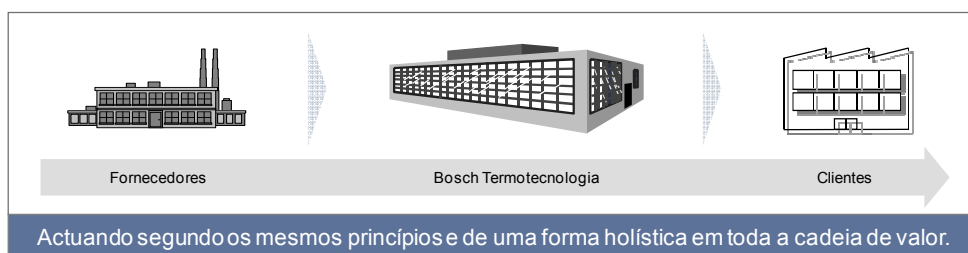


Figura 9 – Aplicação dos princípios em toda a cadeia de valor

Apresenta-se em seguida uma descrição sumária de cada um dos princípios pois, como se verá nos capítulos seguintes, constituirão uma das mensagens chave do plano de comunicação que será desenvolvido:

- ♦ **Sistema Pull:** consiste em produzir apenas o que os clientes necessitam;
- ♦ **Orientação ao Processo:** consiste em ter uma visão global da cadeia de valor, análise e optimização de processos de forma holística e não apenas numa base funcional;
- ♦ **Qualidade Perfeita:** consiste em atingir zero defeitos em toda a cadeia de valor, tanto para clientes internos como para clientes externos;
- ♦ **Flexibilidade:** consiste em dimensionar processos capazes de se adaptarem de forma fácil e rápida às necessidades dos clientes;
- ♦ **Normalização:** consiste em normalizar as actividades directas e indirectas como a base para a criação de processos fiáveis e flexíveis;
- ♦ **Transparência:** consiste em implementar processos claros, simples e directos para que os desvios sejam claramente identificados;
- ♦ **Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua:** consiste em melhorar continuamente os processos eliminando as actividades sem valor acrescentado;
- ♦ **Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização:** consiste em envolver os colaboradores nas actividades BPS e definir papéis e responsabilidades para cada um;

O sistema de produção é descrito na Figura 10, onde se representam os princípios a aplicar, os indicadores que se pretende optimizar e os objectivos a atingir.



Figura 10 – Sistema de Produção Bosch: Princípios e Objectivos

1.3 Projecto desenvolvido

1.3.1 Descrição resumida do problema

A implementação de um sistema de produção *lean* numa organização implica a ruptura com métodos tradicionais de gestão da cadeia de valor. Em qualquer organização a implementação destas metodologias requer a existência de novos conhecimentos técnicos orientados para a redução de desperdício nos processos produtivos que, por diversas vezes, implica a necessidade de quebrar paradigmas há muito tempo instalados.

Desta forma, uma estratégia estruturada para a formação dos colaboradores é fulcral no processo de mudança. Contudo, a formação e o treino dos colaboradores não serão suficientes, e terão por isso de ser suportados por um conceito de comunicação interna que vise a divulgação estratégica dos princípios basilares do novo sistema de produção, da visão a longo prazo da organização e da forma como cada indivíduo poderá contribuir para esse fim.

Aquando da introdução do BPS na Bosch Termotecnologia SA em 2003, o grupo responsável desenvolveu algumas actividades de comunicação e divulgação dos princípios que resultaram na criação de uma mascote – Zé Rácio. Até à data, esta mascote serviu de suporte a campanhas de comunicação BPS na fábrica.

Contudo, a evolução do nível de conhecimento BPS tornou evidente que algumas das formas de comunicação existentes não estavam de facto alinhadas com a verdadeira essência e objectivo do sistema de produção. Para além disso, o conceito desenvolvido inicialmente tornou-se desalinhado com as políticas de comunicação que foram entretanto definidas pelo departamento de coordenação central do BPS na Alemanha.

Por estas razões, o projecto desenvolvido no departamento do *Bosch Production System* na Bosch Termotecnologia SA teve como objectivo o desenvolvimento do plano de comunicação interna para o BPS que respondesse às seguintes dificuldades:

- ♦ Desadequação do actual conceito de comunicação face ao nível actual de conhecimento e entendimento do sistema de produção;
- ♦ Incapacidade de gerar motivação nos colaboradores face ao desgaste que a imagem sofreu ao longo dos anos em que foi utilizada;
- ♦ Desalinhamento do conceito gráfico actual com o desenvolvido a nível central;
- ♦ Desadequação da mascote utilizada face à mudança da designação social da empresa – de Vulcano Termodomésticos SA para Bosch Termotecnologia SA;

Desta forma, e considerando as dificuldades expostas, o principal objectivo do projecto pode ser traduzido pela Figura 11.

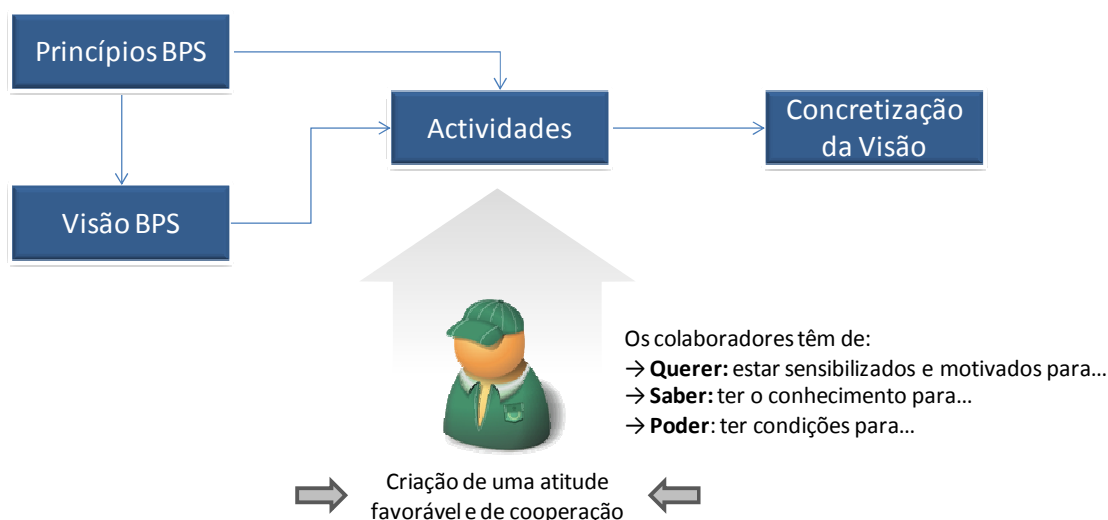


Figura 11 – Objectivo do plano de comunicação a ser desenvolvido

Como a figura retrata, o principal fim do projecto foi conceber um plano de comunicação capaz de criar uma atitude favorável e de cooperação por parte dos colaboradores da Bosch Termotecnologia na concretização da visão. Esta visão só será alcançada através da realização das actividades definidas com base nos princípios BPS que, por sua vez, necessitam do comprometimento e motivação de todos os colaboradores.

1.3.2 Organização do projecto

O trabalho desenvolvido seguiu uma estratégia clássica tendo sido iniciado por uma fase de estudo global do problema. Após serem fixados os objectivos gerais a atingir foi efectuado um estudo geral dos colaboradores da Bosch Termotecnologia através de um inquérito a todos os colaboradores. Os resultados do inquérito foram analisados e

validados pela administração da empresa numa reunião de coordenação do BPS – *BPS Steering Committee*, como sendo representativos da realidade da empresa e considerados base sólida para avançar com o projecto.

O desenvolvimento do trabalho contou com a participação de um gabinete de design alemão no desenvolvimento de alguns conteúdos gráficos de suporte ao plano de comunicação.

Todas as actividades desenvolvidas foram sujeitas a aprovações periódicas quer em formatos de workshop com colaboradores seleccionados quer em reuniões de coordenação com a administração.

A implementação da solução proposta não foi executada no período estipulado para a realização do projecto por motivos que serão apresentados nos capítulos seguintes.

Como se pode perceber pelo cronograma da Figura 12 da página seguinte, a ideia do projecto surgiu em Novembro de 2008, aquando da apresentação realizada nas instalações da Bosch em Aveiro sobre a nova imagem do BPS desenvolvida pelo departamento de coordenação central do BPS.

O projecto foi formalmente planeado pela realização do planeamento estratégico de actividades para 2009.

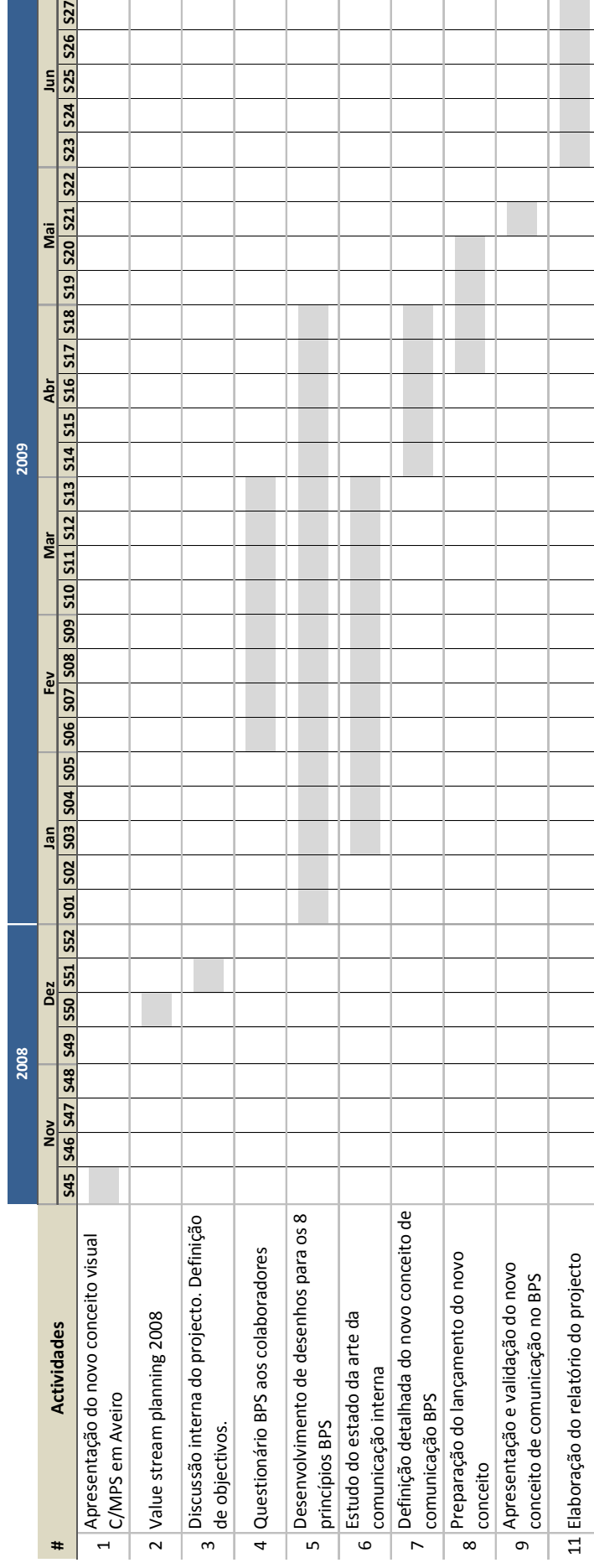


Figura 12 – Cronograma do projecto

1.4 Estrutura da dissertação

Este documento encontra-se organizado em quatro capítulos principais e outros capítulos de suporte que conferem uma estrutura lógica e descrevem o trabalho realizado.

No primeiro capítulo apresenta-se, de forma sucinta, a empresa onde o projecto foi realizado e o sistema de produção que é uma das bases do trabalho desenvolvido. Neste mesmo capítulo é também feita uma breve descrição do problema, dos objectivos a alcançar e da calendarização do projecto.

No segundo capítulo é realizada uma análise do estado da arte da comunicação interna nas organizações e são apresentados alguns conceitos, elementos e princípios de uma estratégia de comunicação.

No terceiro capítulo faz-se uma descrição pormenorizada do problema, do estado da situação actual e do resultado esperado.

Segue-se, por fim, um quarto capítulo onde são apresentadas todas as actividades desenvolvidas para cumprir com os objectivos do projecto.

Paralelamente existem os capítulos de suporte que caracterizam um documento desta natureza, a saber, índices de capítulos e de figuras, conclusões e trabalhos futuros, bibliografia e anexos.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

2 A Comunicação Interna nas Organizações

2.1 Introdução

Se uma organização tiver o objectivo de que a sua visão, missão e valores sejam adoptados pelos seus colaboradores, então estes elementos terão de ser comunicados de forma eficiente no seio da mesma. A comunicação interna suporta a vivência da estratégia, dos valores e da identidade de uma organização e tem por isso um papel muito importante na criação de vantagens competitivas. De uma perspectiva muito simples, a comunicação interna consiste em cultivar um determinado comportamento nas pessoas que contribua para a criação de vantagens competitivas. A criação deste comportamento requer, na maioria dos casos, uma mudança cultural que, por sua vez, só poderá ser alcançada através de uma comunicação eficiente.

Viver uma marca/identidade significa viver uma cultura e a comunicação interna deverá, em parte, ajudar a construir e suportar uma cultura competitiva. Para organizações de sucesso isto implica uma comunicação transparente que reconhece a importância dos meios e dos recursos internos na criação de vantagens competitivas. Esta abertura e transparência deverão ser reflectidas através de uma comunicação que reconhece a importância de todos os colaboradores na performance da organização e não apenas um conjunto limitado.

A comunicação interna desempenha um papel essencial nos processos de mudança. Num artigo publicado no jornal “*Strategic Change*”, Nelson e Coxhead salientam:

“A comunicação interna nunca é a primeira coisa na mente de um gestor. No entanto, nada de muito significativo será alterado sem primeiro comunicar a razão da mudança aos envolvidos ou atingidos. A comunicação interna é fundamental para criar a mudança, e a maioria das pessoas após reflectir sobre este facto deveria estar preparada para o aceitar.”
(Nelson & Coxhead, 1997)

Acrescentam ainda:

“A comunicação interna é a sombra oculta por detrás de todos os projectos de mudança cultural, sendo que a sua deficiente aplicação foi por diversas vezes identificada como um dos elementos individuais mais destrutivos num ambiente em transição”. (Nelson & Coxhead, 1997)

Em certa medida, todas as organizações lidam diariamente com algum tipo de mudança, e a uma escala muito maior quando a estratégia e objectivos sofrem alterações profundas. Para que os colaboradores de uma organização compreendam onde, porquê e como necessitam de mudar, terão de ser abordados, esclarecidos e ser capazes de comunicar vertical e horizontalmente através da organização.

A comunicação interna não é apenas o envio de e-mails ou a organização de reuniões, é acima de tudo, uma questão de cultura, liderança e comportamento. A

comunicação é muito mais do que uma palavra falada ou escrita. As pessoas não interpretam mensagens unicamente baseadas naquilo que ouvem. Dunmore explica:

“A palavra falada é responsável por apenas 7% da comunicação, o tom e a inflexão responsáveis por 38% e a linguagem corporal por 55%. Assim, e utilizando uma expressão muito comum, é necessário “percorrer a mensagem”. “Falar a mensagem” não é suficiente.” (Dunmore, 2002)

Podemos sintetizar a citação referida no famoso dizer: “As acções falam mais alto que as palavras”. Na realidade, inconsistências entre mensagens e comportamentos serão rapidamente identificadas pelas pessoas conduzindo a situações de bloqueio.

2.2 A Importância da comunicação interna

Em “*The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communications*” Thomas Lee refere:

“O propósito fundamental da comunicação numa organização é motivar e permitir que os colaboradores cumpram com os objectivos estratégicos pretendidos.” (Lee, 1999)

Lee enfatiza também a importância da comunicação ser oportuna, credível, sensata e relevante, com mensagens distribuídas vertical e horizontalmente através da organização de forma a obter o comprometimento de todos os recursos na prossecução e execução da estratégia definida (Lee, 1999).

Bill Quirke, autor de “*Making The Connections*” e administrador de uma consultora no campo da comunicação, compreende a comunicação interna como um processo nuclear numa organização:

“Na era da informação, a comunicação interna é o processo de negócio chave que permite que as organizações utilizem os potenciais intelectuais e criativos dos seus colaboradores para a criação de valor. Independente da crescente complexidade mundial, as pessoas continuam a querer saber verdades simples sobre o que está a acontecer e desejam ser tratadas como sendo importantes para as organizações.” (Quirke, 2000)

Se a comunicação interna tem um papel a desempenhar na melhoria de performance dos negócios, então ainda existe um caminho muito longo a percorrer em muitas organizações (Dunmore, 2002). Segundo este autor, um estudo levado a cabo no ano de 1998 em organizações britânicas com mais de mil colaboradores registou os seguintes resultados:

- ♦ Somente 27% afirma com certeza ter uma clara noção da visão da sua organização;
- ♦ Apenas 40% acredita que desempenha um papel importante no cumprimento das necessidades dos clientes;
- ♦ Menos de 25% dos colaboradores estão fortemente comprometidos em pôr em prática o máximo das suas capacidades.

Estes resultados demonstram claramente que muitas organizações estão a falhar no que toca o envolvimento dos seus colaboradores na prossecução dos objectivos estratégicos da empresa.

A comunicação interna é assim um processo nuclear e fundamental no seio das organizações modernas. Muitas ainda negligenciam a sua necessidade, baseando a sua estratégia de gestão em modelos claramente ultrapassados para as gerações actuais. Para estas empresas o caminho não se avizinha brilhante, pois somente através do reconhecimento da importância dos recursos humanos de uma organização será possível instalar uma cultura de exigência e motivação fundamentais para o sucesso do negócio.

2.2.1 Informação: puxar ou empurrar

As organizações que desejarem estimular o comprometimento dos seus colaboradores na realização de uma mudança estratégica terão de controlar de forma eficiente os seus processos de comunicação interna. As pessoas terão de saber para onde se dirige a organização, qual o papel que desempenham nessa viagem e os impactos e resultados do seu trabalho. Ao mesmo tempo, terão de ter a vontade de assumir um papel de facilitadores, terão de desejar mudar. Ou seja, simplesmente dizer às pessoas que têm de mudar não gerará certamente a modificação de comportamento desejada ou o comprometimento e respeito para com o emissor da mensagem.

Nenhum de nós compra todos os produtos sobre os quais ouve campanhas publicitárias. Da mesma maneira, os colaboradores não “compram” todas as mensagens que são passadas nas organizações. Nas nossas vidas compramos um produto quando ele vai ao encontro de algum tipo de desejo, vontade ou necessidade. Isto conduz a algumas considerações de cariz psicológico e motivacional:

“Acções/actividades de mudança comportamental são na maior parte dos casos demasiado subtis para serem exequíveis. Na realidade, as pessoas terão querer assumir esse comportamento, e só o farão se vislumbrarem algum tipo de satisfação e realização individual ao longo do caminho. Por sua vez, isto só será possível se as suas necessidades, tanto a nível de recursos como a nível da qualidade do seu trabalho, forem tidas em conta desde uma fase inicial de planeamento.” (Wood, 1995)

Se o propósito da comunicação interna é criar mudanças comportamentais, então deverá ser vista como algo que ultrapassa publicações internas e reuniões de departamento. A comunicação interna deverá envolver considerações culturais, de liderança, de comportamento dos níveis superiores de gestão, de ambiente de trabalho, de sistemas e das redes pelos quais a comunicação ocorre.

Se uma organização deseja estimular os seus colaboradores e utiliza a comunicação interna como instrumento, juntamente com ferramentas de recursos humanos como estruturas de incentivos para motivação dos colaboradores, então essa comunicação deverá ser entendida como integrada, fiável, transparente e bidireccional. Ou seja, os colaboradores deverão ter a possibilidade de questionar as mensagens que recebem e, por sua vez, ver as suas perguntas respondidas. Uma comunicação

unidireccional (*top-down*) não conduzirá certamente à criação de uma atmosfera de confiança, participação, comprometimento e respeito.

2.2.2 A mensagem e o meio de comunicação: simplicidade versus complexidade

Numa estratégia de comunicação são obviamente cruciais a mensagem a ser transmitida e a selecção dos canais e meios que a irão transportar. O meio deve ser devidamente apropriado à mensagem. A introdução do e-mail, intranet e outros meios de comunicação electrónicos nunca deverão substituir a forma mais elementar de comunicação que é o contacto cara-a-cara. Existe uma necessidade paralela de relações electrónicas e humanas: comunicações “high tech” e “high touch” (Dunmore, 2002).

Embora não subestimando os benefícios das oportunidades de comunicação através das novas tecnologias de informação, é também importante valorizar a comunicação presencial:

“A comunicação cara-a-cara é sem dúvida a forma mais eficiente de comunicação interna. A sua natureza bidireccional provoca a necessidade espontânea de resposta, reacção e motivação para agir em ambos os lados. Durante a sua prática, e através de bom senso das duas partes, os participantes conseguem garantir que compreendem e foram compreendidos. A comunicação cara-a-cara é também a forma de comunicação que os colaboradores preferem no momento de ouvirem das suas chefias o que está a acontecer na organização e de darem a conhecer as suas ideias e opiniões.” (Farrant, 2000)

Pensando em mensagens e nos meios pelas quais são transmitidas, poderá parecer que a comunicação interna numa organização é um processo simples, onde um conjunto de pessoas – emissores – acorda mensagens, seguidas de meios ou canais para a sua transmissão a um determinado grupo alvo de colaboradores – receptores. Parte-se do princípio que estas mensagens serão recebidas e interpretadas de forma correcta pelos colaboradores, que deverão depois alterar o seu comportamento de acordo com a mensagem que foi fornecida. Isto é claramente uma visão redutora e extremamente simplificada da comunicação no seio de uma organização. Tal como no meio exterior, os colaboradores são bombardeados diariamente com mensagens no seu posto de trabalho.

Os comportamentos não são apenas influenciados por comunicações “oficiais” mas também pela “palavra falada” (particularmente pela pessoa que está a entregar a mensagem), pelo ambiente no qual a mensagem é recebida, pelas mensagens paralelas existentes e pelo conteúdo da própria mensagem. Há assim uma série de factores que influenciam a forma como a mensagem irá ser entendida pelo receptor.

No seio das organizações, as mensagens poderão ser transmitidas através de um desdobramento de reuniões aos vários níveis hierárquicos, o que origina, na maioria dos casos, que o conteúdo original da mensagem seja alterado pelas pessoas que a estão a transmitir. Isto ocorre, ou por motivos de índole pessoal ou por, simplesmente, não desejarem ser elas a transmitir más notícias. O simples acto de comunicar requer que os

transportadores da mensagem possuam competências específicas para que a comunicação seja feita de forma apropriada e para que as questões sejam respondidas do mesmo modo.

A comunicação assume graus de complexidade ainda maiores em épocas de grandes mudanças, como é o caso de fusões e aquisições ou quando a organização atravessa processos de reestruturação ou alteração estratégica. Se rumores ou fontes externas chegam aos colaboradores primeiro que a própria comunicação interna “oficial”, então é justo dizer que o processo de comunicação interna falhou. Da mesma forma, comunicados “oficiais” contraditórios ao longo do tempo irão causar uma falta de credibilidade tanto nas mensagens transmitidas como nos emissores das mesmas. Em organizações globais ou matriciais, a complexidade é ainda maior pois será necessário considerar a importância relativa de mensagens locais e corporativas. As organizações necessitam assim de uma estratégia de comunicação interna contínua que assegure que as mensagens estão a ser comunicadas da forma correcta às pessoas correctas e que o seu resultado é constantemente avaliado.

2.2.3 Meios de comunicação

À semelhança do que acontece com a comunicação externa, existe um vasto número de meios e canais que podem ser utilizados para comunicar mensagens internas (Dunmore, 2002). Alguns dos meios utilizados frequentemente são:

- ♦ Desdobramento hierárquico de reuniões presenciais;
- ♦ Reuniões de equipa;
- ♦ Apresentação directa a todos os colaboradores através de reuniões ou exposições com recurso a vídeo ou outros canais electrónicos como a internet ou a televisão;
- ♦ Conferências telefónicas;
- ♦ Road-shows;
- ♦ Apresentações;
- ♦ Intranet e boletins informativos;
- ♦ Rádio interna;
- ♦ Jornais, revistas e outras publicações;
- ♦ Cartas;
- ♦ Quadros de informação;
- ♦ Publicidade estática/dinâmica no local de trabalho;
- ♦ Ofertas promocionais de objectos relacionados com a mensagem pretendida;
- ♦ Organização de eventos, festas, etc.

É uma lista longa de possíveis meios ou canais para transmitir uma mensagem mas, à semelhança do desenvolvimento de planos de publicidade, o objectivo é maximizar o impacto que a comunicação exerce no grupo-alvo. Tal pode significar a utilização de um meio apenas ou de um conjunto mais vasto, dependendo de cada caso. A comunicação interna, como outra qualquer actividade de negócio, terá de conseguir demonstrar que fornece verdadeiro valor acrescentado à organização.

É necessário considerar a adequação de cada um dos meios de comunicação ao grupo-alvo em questão. Uma apresentação global do CEO da empresa através da televisão pode ser útil para difundir mensagens chave a um grande número de pessoas simultaneamente. Mas, como em todos os meios de difusão para massas, não será de grande valor quando se trata de assuntos específicos a nível local, da equipa ou individual. Assim, a comunicação cara-a-cara é o meio de comunicação mais poderoso para responder a questões como “quais as vantagens para mim?”.

A lista mencionada acima compreende meios formais de comunicação. No entanto, e por muito que se tenda a ignorar, os meios não formais estão sempre presentes numa organização. Por isso, mais do que tentar contorná-los, as organizações deverão saber lidar e aproveitar o seu potencial. Sempre que possível estes canais deverão ser considerados para a difusão de uma mensagem e para obter reacções dos receptores da mesma. Acima de tudo, são de grande utilidade para “sentir” a organização e perceber o impacto das mensagens que estão a ser transmitidas.

2.2.4 Abordagens e princípios para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna

O desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação interna terão de ser uma parte do planeamento estratégico da organização. Para se obter uma melhoria contínua da performance da organização, então os seus colaboradores terão de saber quais os objectivos futuros para o negócio, qual a estratégia, de que forma poderão contribuir para a mesma, de que forma os resultados globais irão ser medidos e como será avaliada e premiada a performance individual de cada um.

Uma estratégia de comunicação interna não poderá ser unicamente uma actividade isolada mas, pelo contrário, um processo continuado de partilha de informação. Tal como qualquer outro tipo de estratégia, a comunicação interna terá de estar relacionada com objectivos e indicadores. É necessário concentrar a comunicação interna num leque bastante restrito de mensagens, com particular ênfase na selecção, audiência e linguagem das mesmas e dos canais que poderão ter o maior impacto no sucesso da entrega, interpretação, compreensão e nos consequentes resultados.

O excesso de comunicação pode facilmente resultar numa atitude indiferente por parte dos receptores e causar perda de tempo noutras actividades importantes. É assim fundamental a existência de um balanço de forma a garantir que o volume e o valor das mensagens são o correcto. Quirke (2000) salienta os seguintes elementos chave na definição de um plano de comunicação interna:

- ♦ Objectivos para a comunicação;
- ♦ Público-alvo – receptores;
- ♦ Temas e mensagens chave;
- ♦ Abordagem e meios de comunicação apropriados;
- ♦ Plano de actividades e execução;
- ♦ Resultados;

Paralelamente, a bibliografia estudada sugere vários princípios que deverão estar presentes na criação de uma estratégia de comunicação corporativa. De entre os vários modelos estudados, apresenta-se o desenvolvido por Bishop (2006), por ser aquele que mais se adequa ao projecto em questão e que, na opinião do aluno, melhor representa os fundamentos da comunicação nas organizações.

Bishop (2006) sugere que para uma estratégia de comunicação ter sucesso deverá ser:

- ♦ **Clara**, ou seja, utilizar a linguagem apropriada e compreensível para os envolvidos, explicando termos técnicos, organizando e ilustrando a informação de uma forma lógica e inteligível;
- ♦ **Relevante**, ou seja, considerar e efectuar ligações com os interesses individuais dos envolvidos. A relevância permite que o público-alvo se relacione e perceba a informação no que respeita a sua vida pessoal. Potencia a atracção, o processamento da informação e a sua compreensão;
- ♦ **Oportuna**, ou seja, permitir que as pessoas respondam e interajam com a informação e forneçam reacções que deverão ser tomadas em conta pela organização. Requer que a informação seja fornecida logo que seja conhecida de forma a garantir que existe tempo suficiente para resposta e sugestões antes das grandes decisões serem tomadas;
- ♦ **Consistente**, ou seja, que não se opõe ou contradiz a outras acções ou discursos existentes na organização. Concretiza o famoso ditado de “*walk the talk*” - percorrer a mensagem. A comunicação e a acção deverão ser congruentes;
- ♦ **Verdadeira**, ou seja, garantir que é rigorosa e factualmente correcta;
- ♦ **Fundamental**, ou seja, divulgar assuntos e factos importantes. Esta distinção é importante pois uma organização poderá ser verdadeira mas fornecer apenas factos periféricos e acessórios.
- ♦ **Abrangente**, ou seja, contar a história completa, incluindo o contexto, o significado, e implicações dos assuntos em questão, garantindo que a compreensão é genuína e que as expectativas iniciais não serão defraudadas.
- ♦ **Acessível**, ou seja, todos os envolvidos deverão ter acesso fácil e rápido à mensagem que está a ser comunicada. Todos os envolvidos deverão ter a hipótese de ler, ouvir e de discutir o tema em questão.
- ♦ **Atenciosa**, ou seja, mostrar respeito, preocupação e compaixão pelas circunstâncias, atitudes, crenças e sentimentos de todos os envolvidos.
- ♦ **Disponível para responder a comentários**, ou seja, permitir o carácter cíclico e bidireccional dos modelos básicos de comunicação. Garante que a organização procura e responde a comentários e reacções de todos os envolvidos. Permite e incentiva a adaptação mútua entre a organização e o público-alvo.

O modelo apresentado explica de forma clara os princípios fundamentais de um conceito de comunicação que estarão na base do sucesso de um processo de mudança.

Na realidade, nenhum dos princípios referidos no modelo criado por Bishop (2006) é particularmente novo no mundo da comunicação corporativa. No entanto, o interesse deste modelo composto por dez princípios surge do facto de, pela primeira vez, serem apresentados como um conjunto, tendo o seu uso sido testado na prática, comprovando a relação entre a sua aplicação e o sucesso da comunicação.

2.3 A comunicação interna e a gestão da mudança

O exposto até agora incidiu sobre uma visão global da comunicação interna. Contudo, não pode ser expectável que por estarem definidos a estratégia, o grupo-alvo, as mensagens e os meios de transmissão, uma simples implementação do plano de comunicação irá resultar numa mudança imediata de atitude e performance organizacional. A comunicação interna é um processo permanente onde as mensagens terão de ser integradas e controladas em termos de frequência, grupos-alvo e conteúdo. Há a necessidade de garantir que se estabeleça o fluxo adequado de informação que não resulte em excesso ou repetição. No entanto, e em certos casos, a repetição da mesma mensagem poderá ser necessária para garantir a atenção e a compreensão dos colaboradores.

Como foi mencionado anteriormente, a comunicação interna tem por objectivo influenciar o comportamento e atitude dos colaboradores. Um pressuposto válido sobre o local de trabalho é o de que os colaboradores terão um melhor desempenho se sentirem que são valorizados, que podem falar abertamente sobre as suas ideias, que recebem um feedback constante sobre a sua prestação, que podem evoluir e que são recompensadas pela sua contribuição. Resumindo, os colaboradores terão de se sentir emocionalmente comprometidos para realizarem as suas tarefas no topo das suas capacidades. Criar ou reforçar uma atmosfera onde estas actividades ou abordagens fazem parte do quotidiano organizacional, requer o desenvolvimento de uma cultura de suporte, onde as pessoas são encorajadas a dar o seu melhor como indivíduos e como membros de equipas. A comunicação interna é fundamental para este tipo de cultura.

Se uma organização identifica falhas na vivência dos seus valores ou comportamentos que necessitam de ser corrigidos, então a mudança cultural deverá provir do topo da organização, com os responsáveis ou outras pessoas com muita visibilidade a agir como modelos das atitudes e formas de agir desejadas.

Há inúmeras abordagens para criar uma mudança de comportamento. Estas abordagens estão dependentes da situação em questão, da cultura da organização e dos seus líderes, da velocidade com a qual se desejam obter os resultados e com os recursos disponíveis. Não existe uma solução pré-concebida que funcione em todas as circunstâncias.

Na maioria das situações diárias a comunicação interna incide sobre a transmissão de notícias, comunicação de indicadores de desempenho, etc. Mas em todas as organizações surgem momentos de grande mudança onde a comunicação interna tem um

papel estratégico fundamental a desempenhar no suporte à mesma. Esta mudança pode advir de uma reorientação radical da estratégia da empresa devido a pressões externas, novas iniciativas internas, a fusões ou aquisições. Independentemente do factor que gera a necessidade de mudança, as alterações de comportamento e atitude serão sempre necessárias no seio das organizações, e a comunicação interna será necessária para realizar essa mudança.

Os programas de mudança são notoriamente difíceis de concretizar. Um artigo publicado pelo *The Economist* (2000) detalhou os resultados de dois inquéritos realizados por consultoras de negócio:

- ♦ Somente 20% dos programas de gestão da mudança têm êxito;
- ♦ Cerca de 63% dos programas de mudança surtiram resultados temporários, mas revelaram falta de sustentabilidade com o decorrer do tempo;
- ♦ 17% dos programas de gestão não produziram qualquer tipo de resultado;
- ♦ Existe uma correlação positiva entre as empresas que implementaram com sucesso programas de mudança e aquelas onde se verifica o envolvimento activo da administração/direcção no projecto e que possuem políticas proactivas para comunicar a mudança;
- ♦ As organizações com sucesso na implementação dos programas revelaram possuir competências de comunicação interna no seio de organização, recorrendo pouco a consultoria externa.

Estes resultados fornecem indicações para o processo de gestão de mudança e para a capacidade das organizações o realizarem de forma eficiente, sugerindo que esta competência deva ser desenvolvida pela empresa de maneira a que a mudança seja uma actividade instintiva e não reactiva. No entanto, não fará grande sentido tentar responder detalhadamente à questão: Como posso eu saber se o meu programa de mudança será 100% bem sucedido? O tipo de mudança necessário varia de organização para organização e isso poderá muito bem significar a alteração das chefias. Da mesma forma, a resposta sobre a necessidade de desenvolvimento de um programa de mudança recairá sobre o nível de mudança pretendido, as razões para a mesma, a cultura organizacional e a velocidade com que a mudança é necessária. De uma forma geral isto significa ponderar que tipo de alteração comportamental é necessário e qual é a forma mais eficiente de obter os resultados pretendidos ao nível corporativo, das equipas e a nível individual. As comunicações deverão ser dirigidas e implica perceber, necessariamente, o que é que a mudança significa para cada colaborador.

2.3.1 Gerir a mudança e gerir as expectativas

Não é realista crer que a mudança poderá ser sempre modelada e executada com precisão e com o completo envolvimento e entusiasmo das pessoas através de um trabalho notável de comunicação interna. A mudança é um processo sempre mais doloroso para algumas pessoas do que para outras e a expectativa de que todo o cuidado colocado num conceito de comunicação resulta numa interpretação e compreensão exacta

por toda a gente é igualmente irrealista. Assim sendo, que nível de sucesso poderá ser considerado razoável?

Pelos resultados do questionário divulgado anteriormente em *The Economist* (2000) já se concluiu que a maioria dos programas de mudança falha na obtenção dos resultados pretendidos inicialmente. Outra realidade é que actualmente a rotatividade dos recursos humanos nas organizações é elevada e que cada vez mais pessoas são expostas a actividades de mudança mal sucedidas. Em última análise, isto provoca que as probabilidades de sucesso destes programas sejam cada vez mais reduzidas face ao cepticismo e resistência crescentes dos colaboradores (Dunmore, 2002). Urge assim a criação de novas abordagens ao processo desenvolvimento e implementação da mudança.

A fábrica da Ford em Halewood, perto de Liverpool, Inglaterra era responsável pela produção do modelo Escort. Ao longo do tempo esta unidade desenvolveu uma reputação de baixa qualidade, fracas relações industriais, baixa performance e fracas condições de trabalho. Em 1998 a Jaguar, subsidiária da Ford, anunciou um investimento de 400 milhões de libras esterlinas para a produção do modelo X-400. A Jaguar iniciou um processo radical de alteração do ambiente e dos processos produtivos:

"We needed a quantum leap in quality and productivity," said David Perry, who moved to Merseyside to head the Ford-to-Jaguar transition team. "We also needed a major investment in infrastructure to put right the neglect of recent years and we needed to change dramatically the culture within the plant." (The Guardian, 2001)

Algumas das mudanças passaram por um seguimento detalhado de indicadores de performance e de qualidade em salas de descanso e de reuniões. Mudanças mais radicais passaram pela assinatura de um contrato que detalhava princípios corporativos:

"Negotiations with unions on changes in working practices were complete by November 1998 and recorded in the Halewood Charter, which every employee was asked to sign: 90% did. "We were delighted with that," said Mr. Perry. "It covered things like smoking at work, eating in the cars, mobility of labour, promotion based on ability, and the management's right to manage in the interests of the business." (The Guardian, 2001)

A fatia de colaboradores que não assinou o contrato proposto acabou por abandonar a organização.

Como é possível ver pelo caso descrito em cima, é irrealista considerar que todas as pessoas de uma organização tenham a mesma opinião sobre os mesmos assuntos ao mesmo tempo. Existirão sempre pessoas que não desejam percorrer o caminho traçado pela empresa. Se a organização deseja que o seu programa seja bem sucedido, a essas pessoas só resta o caminho de saída.

2.3.2 Comunicação individual

Obter o comprometimento perante uma visão envolve, para além da comunicação de um quadro global às pessoas para que possam entender o rumo que a companhia está a

tomar, um desdobramento da visão numa estratégia e no papel individual que cada um terá de desempenhar. John Tiebout refere:

“Uma vez atingida a compreensão geral sobre o novo rumo, todos os esforços para personalizar a necessidade de agir são bem aplicados. Os nossos parceiros que foram capazes de dialogar com os seus colaboradores para definir uma visão individual clara do futuro, isto é “onde é que eu me encaixo e o que posso fazer em prole do sucesso desta visão” conseguiram atingir os melhores resultados de uma forma mais célere.” (Tiebout, 2000)

Feldman e Spratt partilham da mesma perspectiva, mas estendem as suas considerações a um grupo ainda mais alargado de intervenientes, reforçando a necessidade de integrar a comunicação interna e externa:

Uma comunicação de mudança bem sucedida inicia-se quando se percebe que as questões que se seguem a qualquer anúncio giram em torno de um tema central: “De que forma é que isto me afecta?”. Todos os intervenientes, as pessoas que influenciam e são influenciadas pelas actividades de uma organização, se questionam sobre as implicações que o anúncio terá sobre si próprios. Os colaboradores especulam tipicamente sobre segurança do emprego, melhoria de rendimento, influência pessoal e oportunidades de carreira.” (Feldman & Spratt, 1999)

Uma investigação conduzida por (Gilgeous & Chambers, 1999) indica que algumas iniciativas foram especialmente bem sucedidas no suporte ao processo de mudança ao:

- ♦ Permitir que as pessoas exponham os seus receios e utilizem, sempre que possível, as suas perspectivas para ajudar a que as pessoas se sintam mais confortáveis com o processo;
- ♦ Fornecer feedback através de avaliações. Tornando a pessoa mais consciente das suas capacidades, ela sentir-se-á valorizada e acreditará mais facilmente que a mudança não irá alterar radicalmente o seu trabalho, resultando numa resistência menor;
- ♦ Envolver as pessoas no processo de definição do que alterar e como, de forma a cultivar o suporte ao processo de mudança;
- ♦ Tentar prever os resultados da mudança e comunicar os mesmos em termos do impacto individual em vez de apenas o impacto global;
- ♦ Garantir que todos os colaboradores afectados pela mudança conhecem os “Porquê?”, “O quê?” e “Como?”.

Em suma, os autores referem que, no geral, as acções mais bem sucedidas são aquelas que resultam no envolvimento das pessoas afectadas pela mudança e pela comunicação de como essas alterações irão afectar as pessoas no decorrer do processo. (Gilgeous & Chambers, 1999).

2.4 Conclusões

As secções apresentadas neste capítulo permitem sintetizar o estado actual da opinião sobre a importância da comunicação interna nas organizações. Assim, salientam-se os seguintes pontos que podem de alguma forma resumir o apresentado:

- ♦ A comunicação interna é um processo chave que deverá, de forma quantificável, contribuir para o sucesso da organização;
- ♦ O objectivo da comunicação interna é o de influenciar a cultura e os comportamentos dos colaboradores de forma a alinhar os mesmos com a estratégia e os objectivos da organização;
- ♦ Os canais, as mensagens, o conteúdo e a frequência da comunicação deverão ser geridos de forma a garantir a clareza da mesma e evitar interferências e contradições no processo;
- ♦ A comunicação interna não se esgota no tom do discurso oral ou da mensagem escrita, engloba também factores comportamentais e de liderança que deverão servir como exemplo da alteração que se pretende realizar na organização;
- ♦ A comunicação interna não é um processo unidireccional. Pelo contrário, deverá permitir comunicação nos dois sentidos da hierarquia e de forma transversal para potenciar o comprometimento dos colaboradores em relação à mudança que se pretende atingir;
- ♦ Uma mudança organizacional expressiva não poderá ser alcançada sem a implementação de uma estratégia de comunicação eficiente que tome em consideração os interesses individuais e os relacione com o objectivo global da organização;

Salienta-se novamente o modelo de dez princípios criado por (Bishop, 2006), que, resumidamente, sugere que, para a comunicação interna de uma organização ter sucesso, terá de ser clara, relevante, oportuna, consistente, verdadeira, fundamental, abrangente, acessível, atenciosa e estar disponível para responder a comentários e reacções por parte dos envolvidos.

Através da aplicação destes princípios na estratégia de comunicação, as organizações asseguram o carácter bidireccional da comunicação interna. A mensagem materializa os princípios, os canais transportam estes mesmos princípios até aos receptores, que por sua vez irão reagir e permitir o diálogo e o fluxo contínuo de informação, crucial em qualquer processo de mudança ou de motivação numa organização.

Os dez princípios enumerados servem de base ao trabalho desenvolvido no âmbito deste projecto, e serão mencionados nos capítulos seguintes.

O desenvolvimento de uma estratégia de comunicação estruturada, materializada num plano de comunicação, deverá contemplar os elementos representados na figura seguinte:

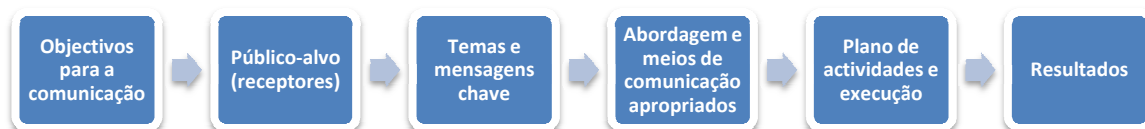


Figura 13 – Elementos chave de um plano de comunicação

A Figura 13 indicia uma lógica sequencial de aplicação destes elementos e sugere até uma aplicação estanque e não sobreposta dos mesmos. No entanto, e como se comprova na apresentação das actividades do projecto, a definição do plano de comunicação foi um processo iterativo, ou seja, onde os métodos, ferramentas e soluções desenvolvidas foram continuamente melhorados de acordo com a evolução do grau de maturidade do projecto. No fundo, este processo assemelhou-se a uma espiral, onde cada elemento foi visitado frequentemente enquanto a linha percorria o seu caminho até ao exterior - Figura 14.

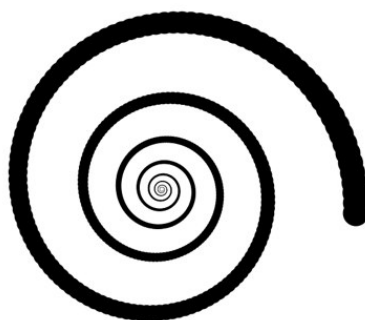


Figura 14 – Processo em espiral

Será por isso normal que alguns dos elementos base do plano de comunicação sejam abordados em diversos momentos do projecto sem ser necessariamente respeitada a ordem apresentada na Figura 13.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

3 Análise do Problema

3.1 Introdução

No início de 2008 o Grupo Bosch empregava mais de 271.000 colaboradores, sendo que cerca de 58% estavam localizados fora da Alemanha. Actualmente, as suas três áreas de negócio produzem uma vasta gama de bens tão distintos como componentes de automóveis e electrodomésticos, ferramentas eléctricas, turbinas eólicas, etc. Com mais de 270 centros de produção distribuídos pelo mundo inteiro, o nível de complexidade operacional atingido é avassalador. A gestão global de tamanha organização não é simples, principalmente quando uma das maiores preocupações da gestão de topo é assegurar a identidade da empresa tanto a nível dos seus valores e competências como dos mais variados processos operacionais e administrativos. Os obstáculos existentes são muito variados e incluem, entre outros, a já referida vasta carteira de produtos, o nível de internacionalização da empresa que gera uma diversidade cultural muito acentuada, a complexidade dos processos produtivos e a disparidade dos níveis de qualificação dos seus colaboradores.

Para enfrentar esta situação, divulgar e fortalecer a cultura corporativa, a Bosch criou um documento, ao qual chamou *House of Orientation*. Este fornece um quadro de referência para a estratégia a longo prazo e descreve directrizes para os colaboradores da Bosch em todo o mundo, indicando o que os une e aquilo que devem defender enquanto colaboradores. O documento é composto pelos alicerces: visão, missão, valores, competências empresariais e pelo *Bosch Business System*. Este sistema surge como resposta para a necessidade de uma metodologia sistemática de gestão operacional e de actividades de suporte, sendo constituído pelo *Bosch Production System*, pelo *Bosch Engineering System*¹ e pelo *Bosch Sales & Marketing System*¹.

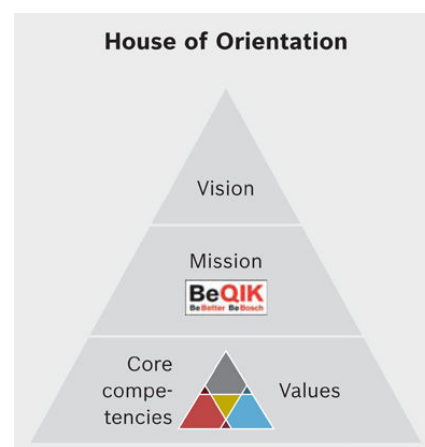


Figura 15 – House of Orientation
Fonte: Intranet Bosch

3.2 BPS - Bosch Production System

Consciente da situação que enfrentava, o Grupo depressa compreendeu a necessidade de trabalhar na redução do nível de complexidade dos seus processos e,

¹ Embora de grande importância para a organização, os dois sistemas mencionados não serão analisados neste trabalho. O projecto desenvolvido centra-se unicamente na implementação e no processo de comunicação do *Bosch Production System* na unidade de produção da Bosch em Aveiro.

acima de tudo, definir metodologias de gestão operacional comuns, capazes de melhorar a eficiência, a qualidade e o nível de serviço das suas actividades. Ralph Richter, um dos mentores do projecto BPS, explica:

“O BPS é uma tentativa de definir um conjunto de standards e de criar um verdadeiro sistema de produção para toda a organização. (...) Não quer isto dizer que todas as fábricas terão de ser iguais – como seria isso possível produzindo a Bosch produtos tão diferentes como ferramentas eléctricas e sistemas de injeção diesel?” (Richter, 2004)

Assim, em 2002, e após vários anos de investigação e desenvolvimento de um sistema de produção, surge na organização o *Bosch Production System*.

Ao nome Bosch associa-se rapidamente uma empresa guiada pela tecnologia, que desenvolve e implementa tecnologias de ponta, tanto nos produtos que cria como nos processos que utiliza para os produzir. Durante muitos anos a Bosch baseou a criação de vantagens competitivas na integração de tecnologias muito complexas em cada uma das etapas do seu sistema produtivo. Prova disso é o facto de, no sector de Tecnologia Automóvel, um em cada quatro colaboradores ser especialista em software. Richter afirma:

“Uma das maiores motivações do Bosch Production System é a diminuição dos investimentos e a melhoria da qualidade. A Bosch é uma empresa extremamente guiada pela tecnologia, investindo muito dinheiro em sistemas de informação que são geradores de problemas. Em alguns casos os nossos processos são, de certa forma, demasiado automatizados.” (Richter, 2004)

Se, por um lado, o alto nível de tecnologia que a Bosch usa nos seus processos é responsável por uma boa parte do seu sucesso, na realidade, é também um dos factores que mais ineficiência gera em toda a cadeia de valor. Embora possuidora de níveis de qualidade elevados e de produtos tecnologicamente avançados, a gestão da Bosch tinha noção de que a falta de flexibilidade e a lentidão dos seus processos produtivos não se compadeciam com as exigências cada vez mais apertadas dos seus clientes. Havia uma necessidade urgente de criar novas vantagens competitivas através da capacidade de resposta rápida aos clientes, ou seja, a capacidade de fornecer os produtos certos nas quantidades e alturas certas.

“No passado tínhamos máquinas altamente eficientes com grandes stocks intermédios – e ninguém era realmente capaz de gerir esses sistemas. (...) Para nos afastarmos desta realidade quisemos melhorar o fluxo de produção nas nossas fábricas. Essa é uma das ideias básicas por detrás do BPS, otimizar o fluxo produtivo” (Richter, 2004)

Embora possa parecer ingénuo e simplista, os oito princípios do BPS têm como único objectivo:

“Aumentar a satisfação do cliente e a criação de valor através da melhoria global dos indicadores Q, C e D – qualidade, custo e entregas.”

O processo de criação e definição dos princípios BPS, das ferramentas e dos standards, embora difícil, foi talvez uma das fases mais simples de todo o processo de

implementação. Na verdade, ainda hoje, e após seis anos desde o início da divulgação e implementação do BPS em todas as fábricas do mundo Bosch, a tarefa está longe de estar concluída.

3.3 Implementação BPS – formação e comunicação

Na implementação com sucesso do *Bosch Production System* podem distinguir-se dois lados que, embora distintos, estão relacionados e não existem um sem o outro. Em primeiro lugar existe a vertente técnica que consiste, basicamente, na existência de princípios, elementos, ferramentas e modos de implementação. No entanto, embora fundamentais, e talvez até o núcleo duro do sistema de produção, de nada valem se a eles não estiverem associados dois *soft factors* que, no final, são a base de gestão do processo de mudança necessário para uma implementação sustentável do BPS – a formação e a comunicação.

De facto, a correcta compreensão dos oito princípios do Bosch Production System é um dos maiores desafios da sua introdução. A capacidade de relacionar os princípios de forma a perceber a existência de um verdadeiro sistema é um dos factores chaves de uma implementação com sucesso de um sistema de produção. Acima de tudo, os princípios BPS não vivem de forma isolada mas, pelo contrário, existem em harmonia para com a criação de valor e optimização da performance dos processos. Os oito princípios compreendem, em alguns casos, conceitos que vão contra uma escola de gestão há muito existente no grupo, baseada num sistema de produção há muito tempo ultrapassado. Desde o surgimento do BPS em 2002 que tem sido desenvolvido, e constantemente revisto, um programa de qualificação para todos os colaboradores, baseado num vasto número de cursos que abrangem todos os diferentes elementos e ferramentas do BPS. Mais do que apresentações teóricas de conceitos, as formações evoluíram para simulações práticas que permitem compreender e aplicar os fundamentos do *Bosch Production System*.

Richter salienta a importância vital da formação:

“A nossa formação é muito mais do que uma mera acção de marketing. Uma vez que o Bosch Production System representa uma abordagem completamente diferente à forma de gerir o negócio, a sua introdução necessita muito mais do que meras apresentações de conceitos. (...) Há pessoas que por conhecerem alguns dos elementos pensam que compreendem toda a abordagem e não necessitam de ir mais fundo quando, na realidade, a compreensão básica do BPS como Sistema não existe.” (Richter, 2004)

Em Aveiro, as primeiras actividades de melhoria contínua praticadas remontam ao início da década de 90 com tentativas de aplicação de ferramentas como o SMED – *Single Minute Exchange of Die*. No entanto, só em 2003, e após ter sido criado a nível central, é que o BPS começou a dar os primeiros passos nesta unidade como um verdadeiro sistema de produção. O processo de introdução deste projecto não foi, obviamente, simples. A organização demorou algum tempo até conseguir criar uma estrutura de apoio necessária a suportar a implementação inicial dos oito princípios. Para

além disso, a formação de todos os colaboradores foi um grande obstáculo que, apenas foi ultrapassado através de uma política muito forte e transversal a toda a organização.

Suportada pelo departamento central responsável pela coordenação do BPS na organização, a Bosch Termotecnologia em Aveiro desenvolveu ao longo dos últimos anos programas de formação intensivos para os seus colaboradores que têm surtido os seus resultados evidentes pela qualidade dos projectos implementados e pelos resultados das auditorias internas que ocorrem anualmente.

3.4 Comunicação BPS em Aveiro

No entanto, e talvez por falta de um incentivo do departamento central, a comunicação BPS nunca foi executada de uma forma estruturada e verdadeiramente de acordo com os princípios que suportam o sistema. As primeiras actividades de comunicação BPS na fábrica iniciaram-se em 2004 e resultaram na criação de uma mascote BPS, o Zé Rácio, que serviu de veículo de transmissão e comunicação dos princípios.

Nas figuras seguintes apresentam-se as ilustrações criadas para os oito princípios recorrendo à mascote Zé Rácio:



Figura 16 – Mascote Zé Rácio



Figura 17 – Princípio “Pull”



Figura 18 – Princípio Orientação ao Processo



Figura 19 – Princípio Qualidade Perfeita



Figura 20 – Princípio Normalização

Estas figuras estão expostas na fábrica em impressões de grande formato. Foram colocados pouco depois do grupo BPS ter sido formado na Bosch Termotecnologia em Aveiro e, desde então, foram a base de explicação e de comunicação dos princípios aos trabalhadores.

Como se pode observar, estas ilustrações são pouco apuradas esteticamente. Embora o seu intuito seja comunicar de forma simples, na realidade, esta simplicidade gerou alguma distorção na mensagem. A tentativa de estabelecer paralelos com a vida real levou a um entendimento baseado no senso comum, mas que não respeita na realidade o fundamento de cada princípio.



Figura 21 – Princípio Transparência

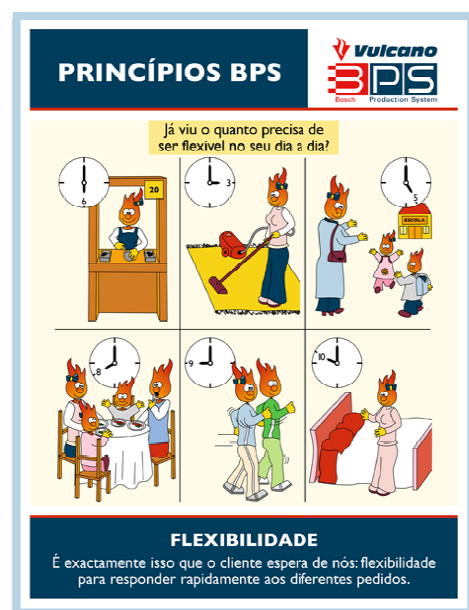


Figura 22 – Princípio Flexibilidade



Figura 23 – Princípio Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua



Figura 24 – Princípio Envolvimento e Responsabilização dos Colaboradores

Por vezes, a já referida tentativa de estabelecer paralelos com a vida real acaba por gerar um afastamento da realidade da fábrica demasiado elevado, obrigando a um esforço adicional para transpor essas imagens para o posto de trabalho.

Este meio de comunicação embora pioneiro e visto como uma boa prática pecou por falta de alinhamento com o departamento central. Na realidade, não demorou muito tempo até várias empresas do Grupo desenvolverem as suas mascotes e os seus meios de comunicar um sistema de produção que deveria, acima de tudo, ser transversal e uniforme em todo o Grupo Bosch. Um exemplo disso mesmo foi o trabalho realizado pela divisão de Sistemas Diesel, ao criar a sua própria mascote de nome “Bo Diesel”. Esta mascote foi desenvolvida com o mesmo intuito do Zé Rácio e utilizada nas fábricas pertencentes à referida divisão. Como este exemplo, existem outros nas várias divisões e fábricas da Bosch.



Figura 25 - Mascote Bo Diesel

Em 2007, consciente da diversidade de conceitos de imagem e comunicação associados ao BPS que surgiram nas várias empresas do Grupo, o departamento central desenvolveu uma mascote, Robert BPS, que seria o suporte de todas as actividades de comunicação.

O conceito estético apresentado quebrou um pouco com os conceitos existentes até então devido à sua apurada imagem estética e carácter simplista – ver Figura 26. A

masquete prima pela simplicidade da sua representação através de um número muito limitado de cores e características lineares.

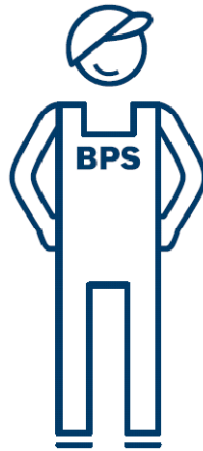


Figura 26 – Mascote Robert BPS

Ao mesmo tempo, e de forma introduzir a utilização da nova imagem, o grupo central lançou um cartaz de divulgação do conceito BPS, utilizando a nova mascote para ilustrar cada um dos pontos.

The Formula for Our Success:

 +  + 
The right **part** in the right **quantity** in the right **quality**

 +  +  = **BPS**
at the right **cost** at the right **time** in the right **place.**

 **BOSCH**
Invented for life

Optimum processes, fewer costs, and no waste: That's what Bosch Production System means. We all operate according to this system to facilitate lean production across the board – for the satisfaction of our customers and the success of our company. Do you have questions about BPS?
www.intranet.bosch.com/bps

Everything is possible. **BPS**

Figura 27 – Cartaz de divulgação BPS com recurso à nova mascote

Estas ilustrações foram também incluídas num livro de bolso com a explicação por escrito dos oito princípios. No entanto, faltava claramente uma ilustração do mesmo género para cada um deles.

O primeiro passo estava dado na direcção da uniformização da imagem BPS em todo o grupo mas, estranhamente, aquilo que deveria ter sido transformado num projecto de implementação do novo conceito nas fábricas parou, não tendo sido desenvolvido qualquer conteúdo adicional.

Ao mesmo tempo em Aveiro, o grupo de coordenação da implementação do BPS na fábrica, impulsionado pela nova imagem apresentada, começou a ponderar a possibilidade de renovar o seu conceito de comunicação. Rapidamente esta possibilidade passou a necessidade assim que vários problemas existentes começaram a ser identificados. O conceito existente até então apresentava as seguintes fraquezas:

- ♦ O conceito existente baseado na mascote inicial – Zé Rácio – transmite os princípios BPS de forma pouco correcta. Inclusivamente alguns princípios são comunicados através de imagens que pouco têm a ver com a essência do princípio em causa;
- ♦ O conceito existente está desalinhado com a imagem corporativa do BPS, tanto a nível da mascote utilizada, como a nível gráfico, não favorecendo a vivência de um sistema global e comum a todo o mundo Bosch;
- ♦ A figura da mascote actual baseia-se na imagem da marca Vulcano, que até ao ano de 2007 dava também o nome à empresa. No entanto, desde o início de 2008 a fábrica assumiu o nome da fábrica mãe, passando a designar-se por Bosch Termotecnologia SA. A figura do Zé Rácio passou a estar associada a uma marca produzida e não à identidade da empresa;
- ♦ O conceito de comunicação de então estava desgastado e era pouco dinâmico. O grupo sentia a necessidade de um novo conceito capaz de reanimar, reactivar e incentivar a organização para a vivência dos princípios BPS.

Identificada a necessidade de renovar o conceito de comunicação, o tempo até decidir avançar com uma actividade neste sentido foi relativamente curto. Mas para avançar de forma estruturada, evitando os erros cometidos no passado e elaborando um verdadeiro plano de comunicação, era necessário começar pelo público que seria abordado – os colaboradores da fábrica.

Os receptores das actividades de comunicação existentes e do futuro plano de comunicação BPS serão sempre os colaboradores da empresa. Desta forma, e respeitando os passos fundamentais para constituição de uma estratégia de comunicação, é fundamental perceber algumas características dos receptores da mensagem.

3.5 Caracterização da população

Sem nunca pretender traçar um perfil sociocultural exaustivo dos colaboradores da organização, foi interessante, em primeiro lugar, tentar perceber algumas características do grupo de pessoas que trabalha na Bosch Termotecnologia:

Para isso realizaram-se quatro estudos:

1. Evolução do número de total de colaboradores entre a altura de introdução do BPS em Aveiro e o presente, percebendo assim o potencial número de inquéritos que teriam de ser realizados – Figura 28;
2. Perfil de idade dos colaboradores, para perceber a quem se deveria dirigir o inquérito e permitir suportar a definição de mensagens e meios de comunicação a utilizar no futuro – Figura 29;
3. Nível de escolaridade dos colaboradores, para descobrir o nível médio de escolaridade que será um factor a ter em conta da definição do plano de comunicação – Figura 30;
4. Número de colaboradores actuais que já trabalhavam na organização aquando do lançamento do BPS em Aveiro, de forma a perceber a percentagem de colaboradores que estavam presentes no lançamento do BPS e que terão sido alvo de actividades de comunicação anteriores – Figura 31.

Na Figura 28 é possível perceber que a organização tem pouco mais de 1150 colaboradores e que a força de trabalho efectiva se manteve relativamente constante ao longo dos últimos anos. O número de trabalhadores temporários não foi considerado nesta análise.

As designações trabalhadores directos e indirectos são a tradução portuguesa para, respectivamente, os anglicanismos *blue collars* e *white collars*, ou seja, operadores e técnicos.

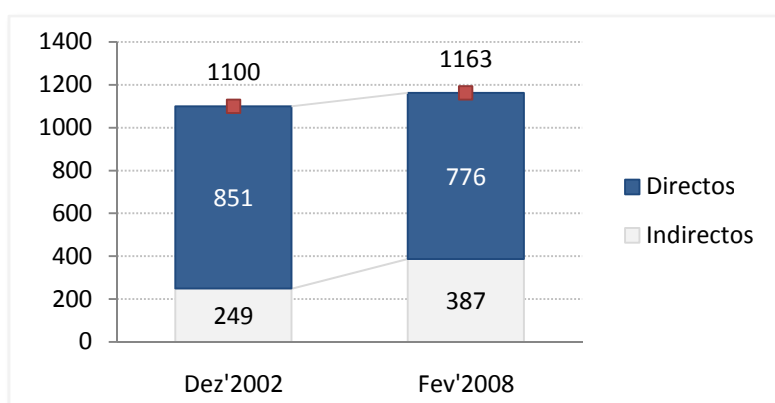


Figura 28 – Evolução do número de colaboradores efectivos desde introdução do BPS em Aveiro

Na Figura 29 da página seguinte o gráfico mostra-nos que 94% dos colaboradores tem idade compreendida entre 20 e 50 anos, sendo que praticamente metade se encontra

entre os 30 e os 40 anos. Pode concluir-se que a Bosch Termotecnologia tem uma força de trabalho relativamente jovem, pois, acima de 50 anos, só se encontram 5% dos colaboradores e 27% estão entre os 20 e os 30 anos.

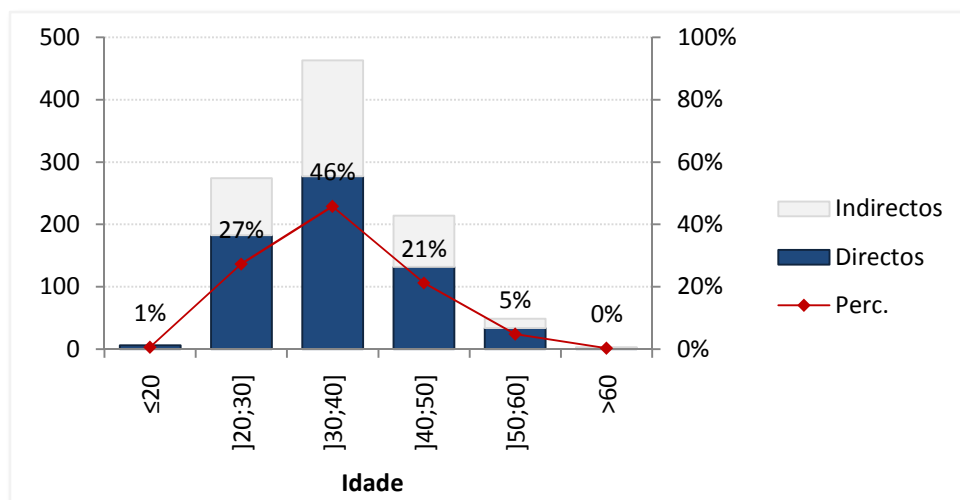


Figura 29 – Perfil de idades dos colaboradores

Na Figura 30 podemos verificar que o nível de escolaridade dos colaboradores da Bosch Termotecnologia é geralmente baixo. A grande contribuição para este factor é dos colaboradores directos, visto que a maioria possui apenas um dos ciclos do ensino básico.

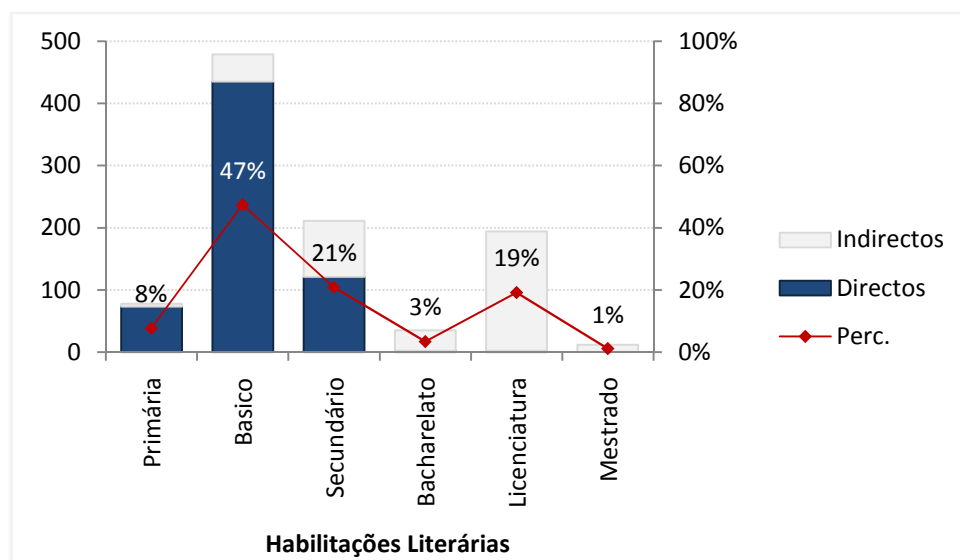


Figura 30 – Nível de escolaridade dos colaboradores da Bosch Termotecnologia SA

Na Figura 31 percebemos que 60% dos colaboradores indirectos não estavam na empresa no lançamento do BPS em Aveiro, sendo que em termos de directos esse

número é de 34%. Isto indica-nos que, de facto, existe uma grande fatia de colaboradores que não esteve presente nos eventos de introdução e clarificação do BPS aquando do seu início. Obviamente que, ainda assim, frequentaram acções de formação BPS ao longo dos anos.

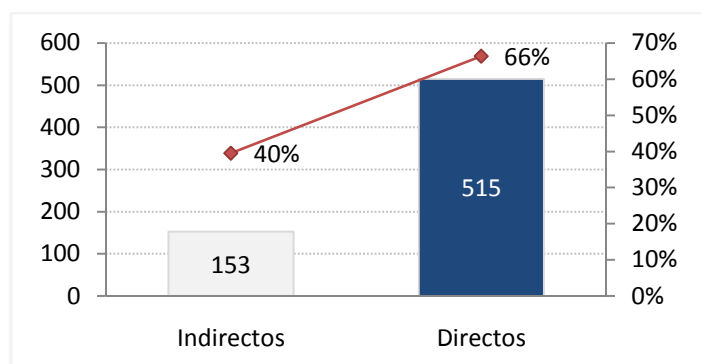


Figura 31 – Colaboradores actuais presentes na organização desde a introdução do BPS em Aveiro

As características identificadas foram extremamente úteis na definição das mensagens e dos meios de comunicação respectivos. Pelas análises realizadas foi fácil de concluir que, para a mensagem ser passada com sucesso, teria de ser muito simples e clara. O nível de desenvolvimento intelectual da grande maioria dos colaboradores não permite jogos de palavras ou elementos ambíguos nos meios de comunicação e materiais desenvolvidos.

Por outro lado, a idade relativamente baixa dos colaboradores permite pensar que se trata de pessoas com alguma predisposição para as novas tendências visuais e da tecnologia, o que confere um maior grau de liberdade e ousadia nos meios de comunicação a ser utilizados.

3.6 Objectivos do projecto

Com base na descrição do problema exposto, o projecto em questão teve como principal objectivo a criação de um novo conceito de comunicação para o Bosch Production System em Aveiro, alinhado com a imagem criada pelo departamento central de coordenação – C/MPS.

O novo conceito de comunicação BPS devia ser capaz de responder às seguintes questões:

- ♦ Aumentar a motivação e a sensibilidade dos colaboradores da Bosch para a necessidade da prática diária dos princípios BPS como um sistema fundamental para manter a competitividade operacional da empresa;
- ♦ Reforçar a ideia de que o Bosch Production System já não é um projecto, mas sim a forma de produzir na Bosch;

- ♦ Comunicar os oito princípios BPS à organização, utilizando o novo conceito visual criado a nível central;
- ♦ Comunicar a Visão BPS 2012 a todos os colaboradores da organização de forma clara e simples;
- ♦ Aumentar o comprometimento dos colaboradores na concretização dos planos de actividades estratégicas para alcançar a Visão 2012;

No fundo, a concretização destes objectivos é sintetizada pela Figura 11 já apresentada anteriormente neste documento e que agora se recupera com a adição do factor estético pretendido:

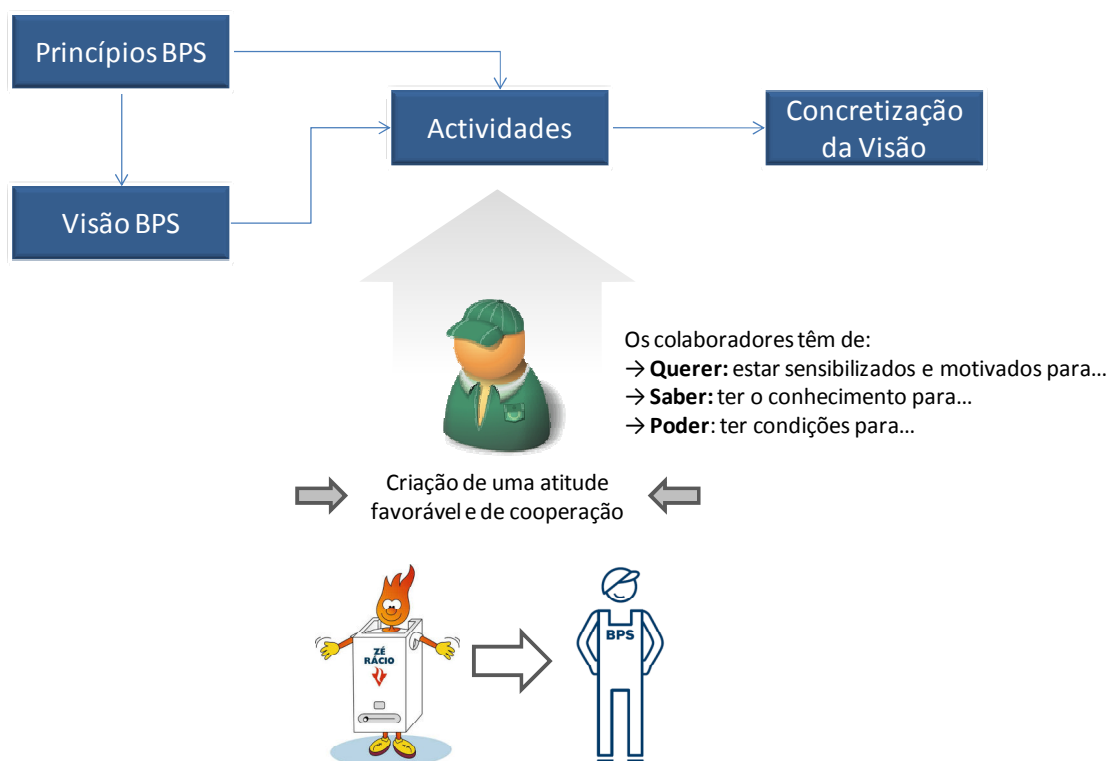


Figura 32 – Objectivos do plano de comunicação BPS a ser desenvolvido

4 Apresentação do Trabalho Desenvolvido

Em Novembro de 2008, duas representantes do departamento central de coordenação do BPS (C/MPS) deslocaram-se a Aveiro para apresentar o novo conceito de comunicação que estava a ser desenvolvido na Alemanha com a intenção de que essa nova imagem fosse transferida para todas as unidades de produção da Bosch.

Este encontro realizado na Bosch Termotecnologia SA surgiu do desafio que o então administrador técnico da organização, lançou à responsável pela comunicação BPS no departamento de coordenação central, Kristin Laufer. Este desafio não foi por acaso. Na realidade, a administração de então compreendia a necessidade de se reforçar as actividades de comunicação BPS em curso na fábrica.

Nesta reunião foram apresentados os desenvolvimentos em termos de imagem BPS. Foi também apresentada a nova mascote – Robert BPS – e explicados a sua importância e o papel que esta viria a ter na futura comunicação BPS.

Muito embora esta nova mascote já tivesse sido utilizada para promoção de eventos globais da organização relacionados com o BPS, na realidade, até então, nenhuma fábrica tinha tido a iniciativa de a lançar localmente de forma estruturada e sustentável. No fundo, o grande desafio que surgiu deste encontro foi esse mesmo: seria Aveiro capaz de ser pioneira no lançamento da nova imagem e ser tida como exemplo no mundo Bosch?

Em Janeiro de 2009, aquando da realização do planeamento estratégico de actividades para esse ano (Figura 33), uma das actividades que surgiu foi a criação de um novo conceito de comunicação BPS para a fábrica, alinhado com o trabalho já desenvolvido a nível central. Desta forma, o grupo BPS em Aveiro alocou capacidade nesse sentido, estabelecendo uma parceria de cooperação com o C/MPS na realização deste projecto.

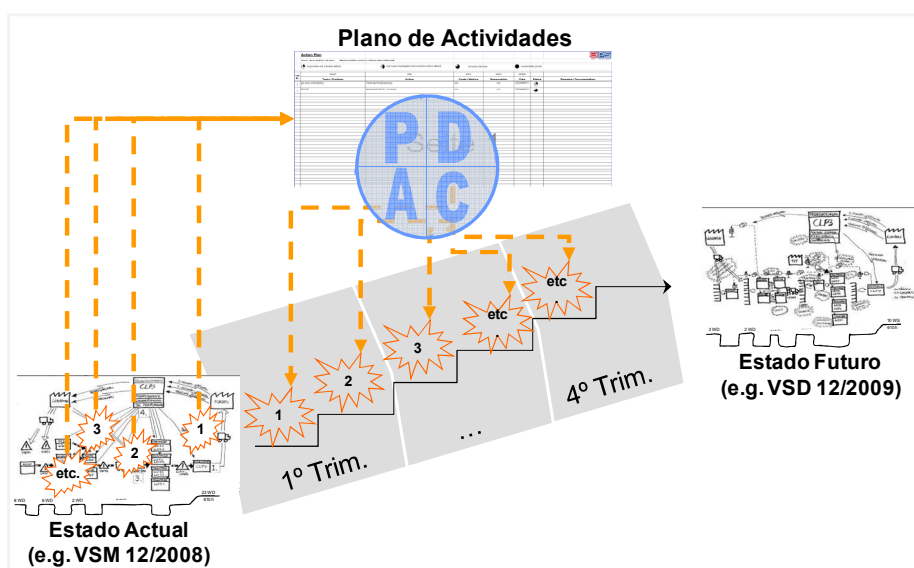


Figura 33 – Estrutura do planeamento estratégico de actividades (VSM/VSD).

A interligação entre as actividades desenvolvidas e os elementos chave do plano de comunicação, já apresentados na Figura 13 do capítulo 2.4, é apresentada na figura seguinte:

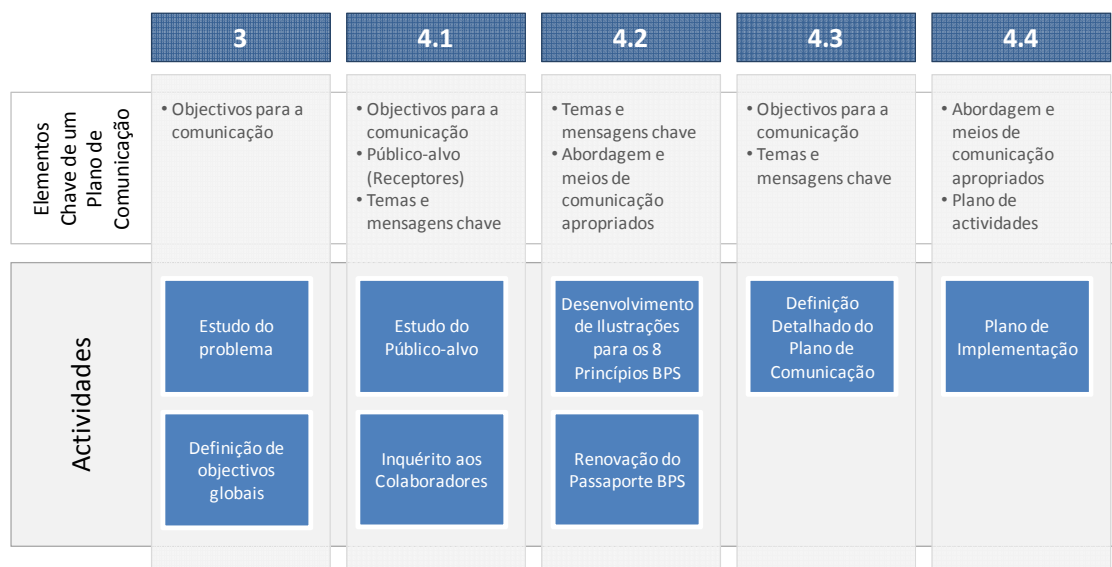


Figura 34 – Interligação entre os elementos chave do plano de comunicação e as actividades desenvolvidas

Podemos ver que as várias actividades realizadas são apresentadas em diferentes capítulos como podemos observar na parte superior da figura. Novamente, realça-se o carácter iterativo dos elementos de uma estratégia de comunicação, elementos estes que são periodicamente revistos ao longo das diferentes actividades, como de resto já foi abordado no capítulo 2.4.

A figura será utilizada ao longo deste documento para melhor se perceber que fase do projecto está a ser descrita.

Tendo o problema sido detalhadamente descrito no capítulo 3 e os objectivos gerais do projecto apresentados, segue-se a exposição das várias actividades desenvolvidas para a elaboração do plano de comunicação para o BPS.

4.1 Inquérito BPS: estudar a organização e as suas necessidades

No início do projecto tornou-se claro que muito embora fosse obrigatório o alinhamento com o conceito estético da central, as actividades que viessem a ser realizadas em Aveiro teriam de ser orientadas para as necessidades actuais da organização.



Figura 35 – Conteúdos do capítulo 4.1

Foi necessário saber o que realmente deveria ser realizado a nível do conceito de comunicação e, assim sendo, tornou-se importante entender qual a percepção que os colaboradores tinham em relação ao Bosch Production System, às suas ferramentas, ao conhecimento que possuíam, à implementação que estava a ser realizada em Aveiro, etc.

Muito embora o grupo BPS conhecesse bem a organização, as dificuldades e as oportunidades de melhoria existentes, era importante perceber directamente as opiniões dos colaboradores. Desta forma, tornou-se claro que a única maneira de concretizar essa intenção era através da realização de um inquérito global.

4.1.1 Elaboração do inquérito BPS

Mais do que tentar perceber a opinião sobre a comunicação BPS existente na fábrica, o inquérito foi concebido de forma a se realizar um levantamento sobre a percepção que os colaboradores têm do sistema de produção. Assim sendo, o inquérito foi dividido em quatro secções, cada uma delas com um objectivo específico:

- A. Grau de Percepção BPS – de que forma os colaboradores vêem o BPS;
- B. O BPS no dia-a-dia – qual o contributo que o BPS desempenha no dia-a-dia dos colaboradores e de que forma estes o suportam;
- C. Formação BPS – grau de satisfação com os programas de formação existentes na empresa;
- D. Comentário Pessoais;

4.1.1.1 Secção A – Grau de percepção BPS

Na primeira secção do inquérito a opinião dos colaboradores foi avaliada através de uma sugestão de adjectivos qualificáveis em seis graus (Figura 36).

A. Grau de Percepção BPS																																																																																																																														
Para cada item seleccione uma das 6 opções.																																																																																																																														
O BPS para mim é:																																																																																																																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>+3</th> <th>+2</th> <th>+1</th> <th>-1</th> <th>-2</th> <th>-3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>claro</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>confuso</td></tr> <tr><td>simples</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>complexo</td></tr> <tr><td>importante</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>irrelevante</td></tr> <tr><td>fácil</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>difícil</td></tr> <tr><td>rápido</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>lento</td></tr> <tr><td>um estímulo</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>uma dor de cabeça</td></tr> <tr><td>seguro</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>perigoso</td></tr> <tr><td>bom</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>mau</td></tr> <tr><td>permanente</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>temporário</td></tr> <tr><td>harmonioso</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>desequilibrado</td></tr> <tr><td>profissional</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>amador</td></tr> <tr><td>colectivo</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>individual</td></tr> <tr><td>flexível</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>inflexível</td></tr> <tr><td>desafiante</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>pouco exigente</td></tr> <tr><td>natural</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>artificial</td></tr> <tr><td>concreto</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>abstracto</td></tr> <tr><td>útil</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>desnecessário</td></tr> </tbody> </table>	+3	+2	+1	-1	-2	-3	claro	☐	☐	☐	☐	☐	confuso	simples	☐	☐	☐	☐	☐	complexo	importante	☐	☐	☐	☐	☐	irrelevante	fácil	☐	☐	☐	☐	☐	difícil	rápido	☐	☐	☐	☐	☐	lento	um estímulo	☐	☐	☐	☐	☐	uma dor de cabeça	seguro	☐	☐	☐	☐	☐	perigoso	bom	☐	☐	☐	☐	☐	mau	permanente	☐	☐	☐	☐	☐	temporário	harmonioso	☐	☐	☐	☐	☐	desequilibrado	profissional	☐	☐	☐	☐	☐	amador	colectivo	☐	☐	☐	☐	☐	individual	flexível	☐	☐	☐	☐	☐	inflexível	desafiante	☐	☐	☐	☐	☐	pouco exigente	natural	☐	☐	☐	☐	☐	artificial	concreto	☐	☐	☐	☐	☐	abstracto	útil	☐	☐	☐	☐	☐	desnecessário
+3	+2	+1	-1	-2	-3																																																																																																																									
claro	☐	☐	☐	☐	☐	confuso																																																																																																																								
simples	☐	☐	☐	☐	☐	complexo																																																																																																																								
importante	☐	☐	☐	☐	☐	irrelevante																																																																																																																								
fácil	☐	☐	☐	☐	☐	difícil																																																																																																																								
rápido	☐	☐	☐	☐	☐	lento																																																																																																																								
um estímulo	☐	☐	☐	☐	☐	uma dor de cabeça																																																																																																																								
seguro	☐	☐	☐	☐	☐	perigoso																																																																																																																								
bom	☐	☐	☐	☐	☐	mau																																																																																																																								
permanente	☐	☐	☐	☐	☐	temporário																																																																																																																								
harmonioso	☐	☐	☐	☐	☐	desequilibrado																																																																																																																								
profissional	☐	☐	☐	☐	☐	amador																																																																																																																								
colectivo	☐	☐	☐	☐	☐	individual																																																																																																																								
flexível	☐	☐	☐	☐	☐	inflexível																																																																																																																								
desafiante	☐	☐	☐	☐	☐	pouco exigente																																																																																																																								
natural	☐	☐	☐	☐	☐	artificial																																																																																																																								
concreto	☐	☐	☐	☐	☐	abstracto																																																																																																																								
útil	☐	☐	☐	☐	☐	desnecessário																																																																																																																								

Figura 36 – Primeira secção do inquérito BPS aos colaboradores

4.1.1.2 Secção B – O BPS no dia-a-dia

A segunda secção foi constituída por um modelo clássico de inquérito, com respostas a variar entre “Concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente” a uma série de afirmações sobre a contribuição do BPS no dia-a-dia dos trabalhadores e vice-versa. Nesta secção existiu uma pequena diferença no questionário para os colaboradores directos e indirectos face à não aplicação de algumas questões.

B. O BPS no dia-a-dia	Concordo Totalmente +2	Concordo +1	Discordo -1	Discordo Totalmente -2	Não sabe N responde
Para cada questão seleccione uma das seguintes opções					
Eu entendo os conceitos BPS.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu suporto activamente o BPS.	☐	☐	☐	☐	☐
O BPS é o caminho para o sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐
O BPS suporta a minha progressão (carreira) individual.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero ter um bom conhecimento BPS.	☐	☐	☐	☐	☐
O BPS só diz respeito à produção.	☐	☐	☐	☐	☐
O BPS não se aplica na minha área de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu posso confiar no BPS.	☐	☐	☐	☐	☐
Vou continuar a apoiar o BPS.	☐	☐	☐	☐	☐

Figura 37 – Segunda secção do inquérito BPS aos colaboradores

4.1.1.3 Secção C – Formação BPS

A terceira secção seguiu a mesma estrutura da segunda, sendo a intenção perceber a opinião sobre a formação BPS existente na fábrica.

C. Formação BPS					
Para cada questão seleccione uma das seguintes opções	Concordo Totalmente +2	Concordo +1	Discordo -1	Discordo Totalmente -2	Não sabe Ñ responde
Possuo os conhecimentos BPS adequados à minha função	☐	☐	☐	☐	☐
A formação BPS responde às necessidades sentidas	☐	☐	☐	☐	☐
Gostaria de aumentar o meu grau de conhecimento BPS	☐	☐	☐	☐	☐
A sala de formação BPS representa um passo em frente na qualidade da formação.	☐	☐	☐	☐	☐

Figura 38 – Terceira secção do inquérito BPS aos colaboradores

4.1.1.4 Secção D – Comentários pessoais

A quarta secção do inquérito permitia um grau de liberdade de respostas bastante maior. A intenção foi tentar avaliar o que as pessoas percebiam melhor e pior no BPS, existindo também um espaço para os colaboradores escreverem alguns comentários pessoais sobre o sistema de produção.

D. Comentários Pessoais	
O que é que entende bem no BPS? (Objectivos, princípios, conceitos, ferramentas, etc.)	O que é para si pouco claro no BPS? (Objectivos, princípios, conceitos, ferramentas, etc.)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Comentários Exprima por escrito a sua opinião pessoal em relação ao BPS.	

Figura 39 – Quarta secção do inquérito BPS aos colaboradores

4.1.2 Realização do inquérito BPS

Tendo em conta o número total de colaboradores da empresa (cerca de 1100 sem os temporários), o potencial número de respostas era bastante elevado. Não possuindo a Bosch os meios tecnológicos para a avaliação automática das respostas manuscritas, houve a necessidade de maximizar o número de participações por via electrónica.

Desta forma, os colaboradores foram divididos em dois grupos, directos e indirectos, para os quais se seguiram duas abordagens diferentes. Para os colaboradores indirectos, que possuem computadores pessoais, foi criada uma versão electrónica do questionário que, através de um formulário baseado num script ASP, permitia o registo das respostas numa base de dados previamente preparada para facilitar a leitura dos

dados. Este questionário foi disponibilizado em língua portuguesa e inglesa face ao elevado número de colaboradores estrangeiros existentes na organização.

Para os colaboradores directos, maioritariamente operadores nos processos produtivos e logísticos, o questionário teve de ser realizado de forma presencial. Para isto foi essencial a colaboração dos responsáveis de área, turno e de equipa que garantiram a distribuição e o preenchimento dos questionários em formato de papel pelos operadores. O registo das respostas foi realizado de forma manual, sendo o processo ajustado ao desenho da base de dados já existente para a versão electrónica.

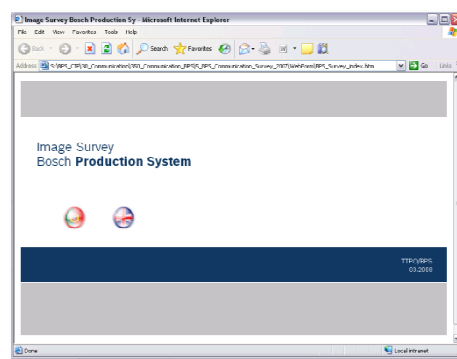


Figura 40 – Página criada na internet da organização para resposta ao inquérito BPS

A realização do inquérito teve a duração de dois meses, sendo duas semanas reservadas para a elaboração do questionário, três semanas para a resposta dos colaboradores, e as restantes três para análise das respostas.

4.1.3 Análise dos resultados do inquérito BPS

O nível de participação no inquérito foi bastante satisfatório, superior até ao esperado, tendo a adesão dos colaboradores indirectos sido particularmente elevada.

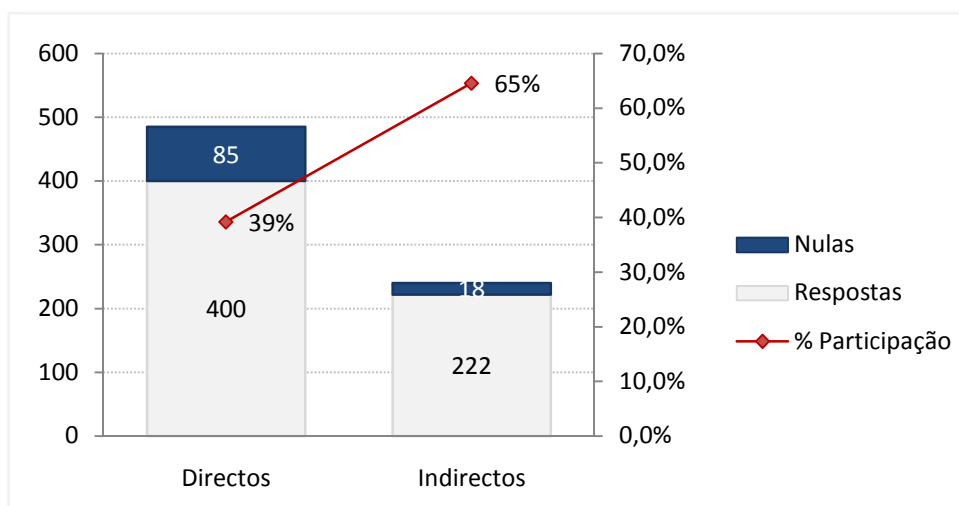


Figura 41 – Nível de participação no inquérito BPS

A análise das respostas ao inquérito cingiu-se unicamente à avaliação das quatro secções do questionário nos dois grupos considerados, directos e indirectos. Poder-se-ia ter realizado outro tipo de análises mais exaustivas como, por exemplo, o estudo das respostas por função, por níveis hierárquicos mas considerou-se que o tempo necessário para essa análise face ao benefício real da sua realização não era justificativo.

Para cada uma das questões apresentada no questionário, foi avaliada a média e o desvio médio registado. A escolha do desvio médio face ao desvio padrão prende-se com as características da população e dos erros de preenchimento potencialmente existentes no questionário (Gorard, 2004).

Na Figura 42 é possível verificar que a maioria dos colaboradores indirectos considera o BPS importante, profissional, colectivo e útil para a organização. Estes são pontos extremamente positivos pois demonstram a importância que os colaboradores dão ao sistema de produção. No entanto, como pontos negativos observa-se que um grande número considera o BPS como complexo, difícil e lento. Esta percepção de complexidade e dificuldade é algo que se quer combater, pois pretende-se que todos os colaboradores entendam e percebam o conceito do sistema de produção da Bosch de uma forma global. O factor lento, embora crítico, dificilmente será afectado directamente pelo plano de comunicação desenvolvido. Eventualmente a motivação e o suporte dos colaboradores poderá influenciar este ponto, mas outro tipo de acções deverão ser realizadas na tentativa de acelerar os processos de implementação.

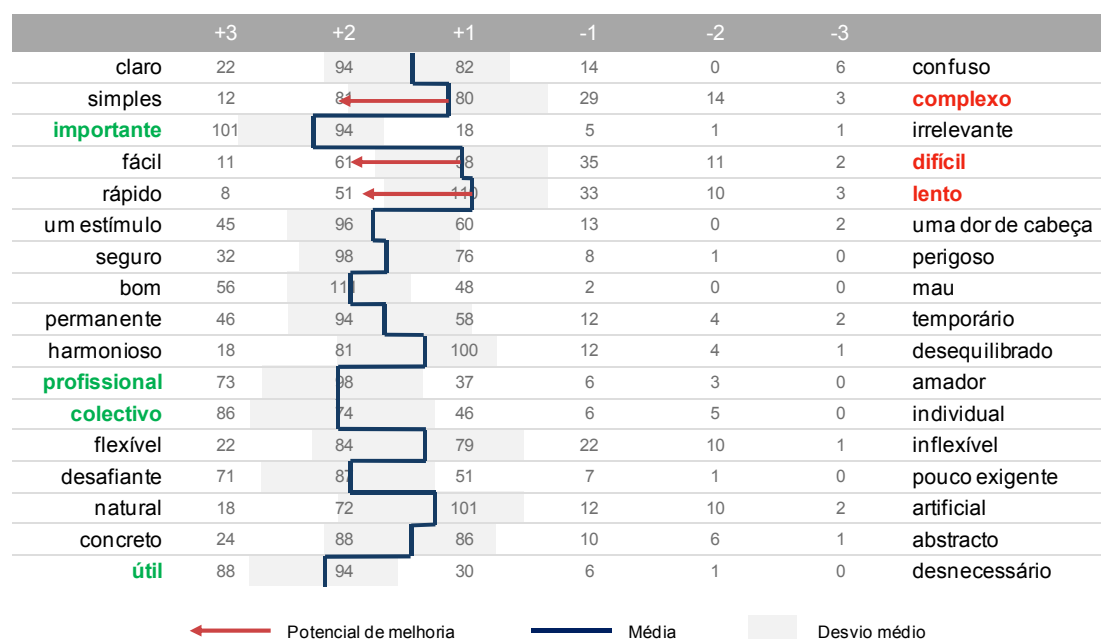


Figura 42 – Respostas dos colaboradores indirectos à secção A do inquérito BPS

Os resultados obtidos na secção B do questionário para os indirectos foram bastante positivos, ver Figura 43. Segundo as respostas obtidas, os colaboradores dizem acreditar e suportar as actividades BPS. Interessante é também o facto da percepção que os colaboradores têm sobre as áreas da aplicação do BPS, discordando com a afirmação de que o BPS só diz respeito à produção. De notar a oportunidade de melhoria do conhecimento que este grupo de colaboradores tem, em média, sobre o sistema de produção. Os planos de formação deverão contribuir activamente para melhorar este ponto.

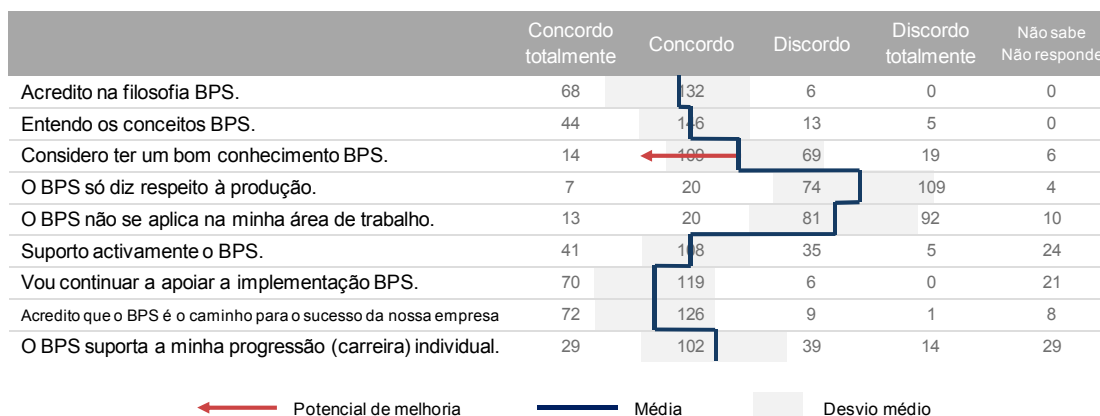


Figura 43 - Respostas dos colaboradores indirectos à secção B do inquérito BPS

Na Figura 44 podem-se observar os resultados das questões relativas à formação, onde se verifica que, apesar das melhorias alcançadas com a construção de uma sala de formação especialmente dedicada ao BPS, os colaboradores continuam a fazer notar que gostariam de adquirir mais conhecimentos sobre o sistema de produção para suportar a realização das suas funções.

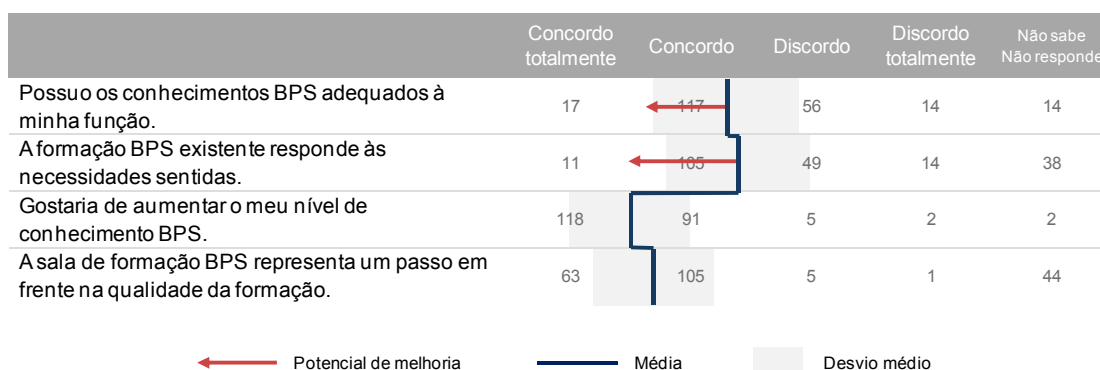


Figura 44 - Respostas dos colaboradores indirectos à secção C do inquérito BPS

Os resultados dos inquéritos aos colaboradores directos apresentam bastantes semelhanças face aos obtidos para os colaboradores indirectos. Observe-se as respostas à primeira secção do inquérito – Figura 45. De facto, três dos pontos mais positivos são iguais aos identificados pelos indirectos. A mesma coisa se passa em relação aos pontos negativos, sendo que aqui os colaboradores directos identificaram adicionalmente o factor “equilíbrio” como algo a melhorar, sendo reflexo de que por vezes as actividades BPS negligenciam alguns processos. Ainda assim, a percepção global do BPS é bastante positiva para este grupo de colaboradores.

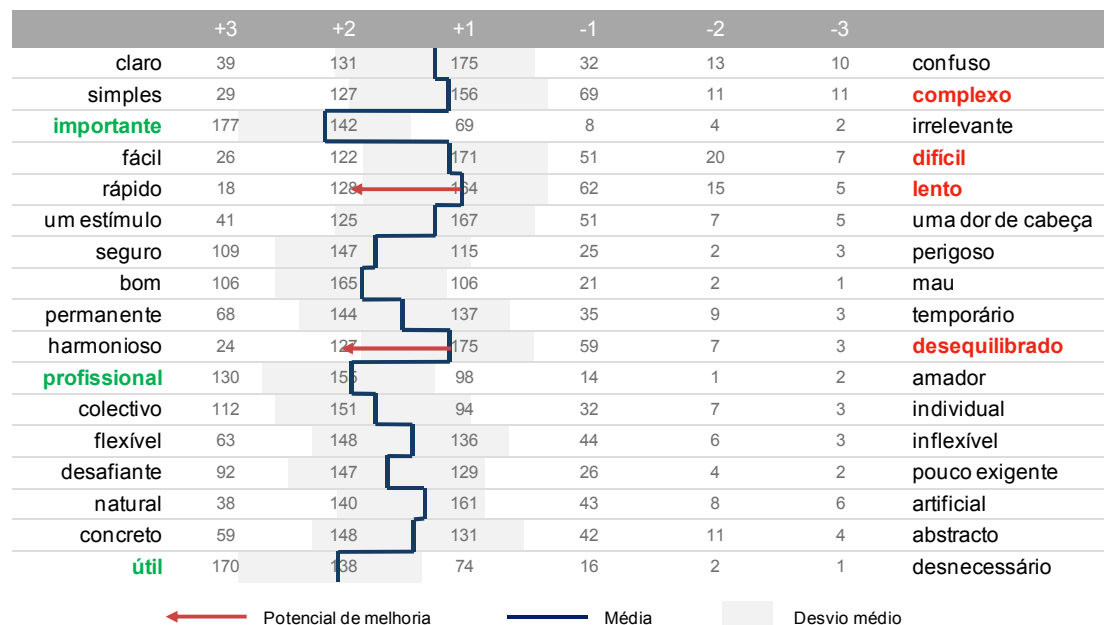


Figura 45 - Respostas dos colaboradores directos à secção A do inquérito BPS

Na secção B do questionário (Figura 46) pode verificar-se que há um considerável número de colaboradores que ainda consideram que o BPS não se aplica no seu trabalho diário, o que é alarmante face estarmos perante pessoas da produção. Note-se que o desvio médio obtido no sétimo ponto é bastante elevado o que revela que, efectivamente, um considerável número de pessoas pensa que o BPS não se aplica nas suas áreas de trabalho. De salientar como aspectos positivos o facto de os colaboradores considerarem que suportam o BPS e o desejarem continuar a fazer no futuro.

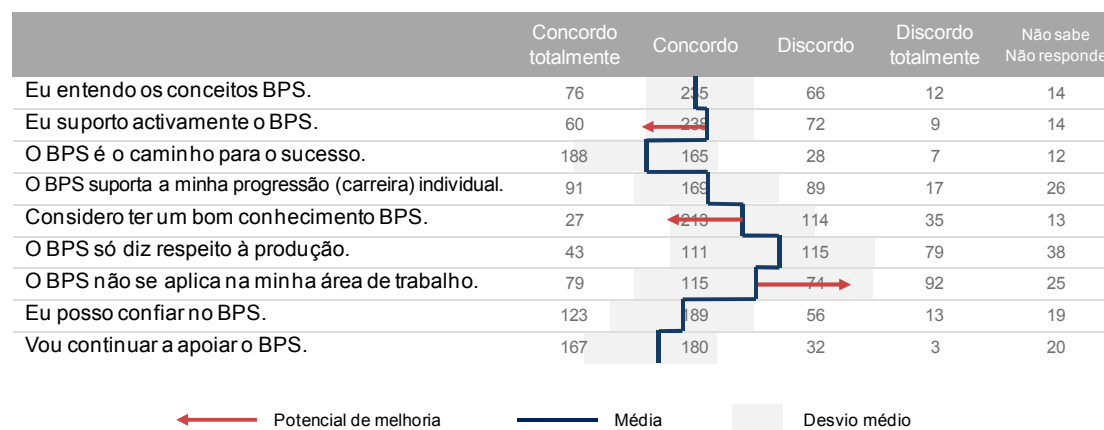


Figura 46 - Respostas dos colaboradores indirectos à secção B do inquérito BPS

Na secção C do inquérito os resultados foram muito idênticos aos obtidos para os colaboradores indirectos – ver Figura 47. Muito embora as respostas sejam positivas, mais uma vez se verifica a vontade dos colaboradores em aumentar o seu nível de conhecimento BPS.

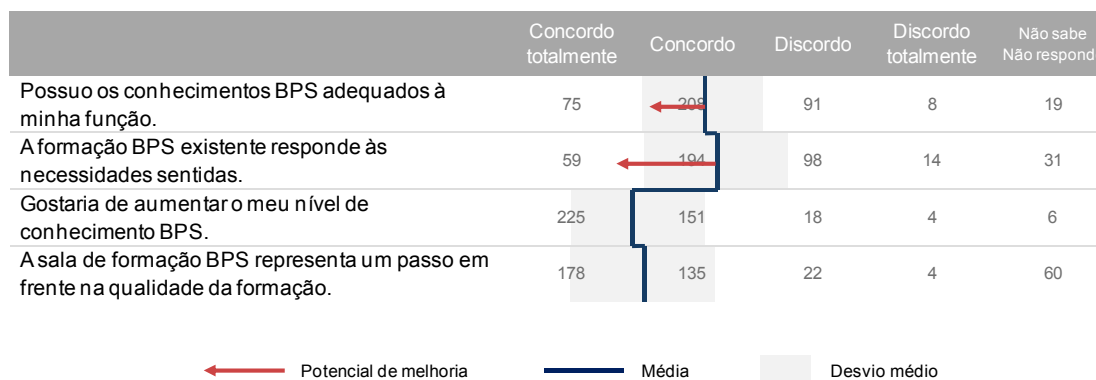


Figura 47 - Respostas dos colaboradores indirectos à secção C do inquérito BPS

A última secção do inquérito era reservada para alguns comentários pessoais dos colaboradores. Face ao número elevado de comentários registados apresenta-se em seguida uma selecção daqueles que julgo serem os mais pertinentes:

“Gostaria que o conceito BPS fosse aplicado na prática diária de uma forma mais concreta e clara. A formação dada por módulos deveria ser complementada com informação fornecida ao longo do ano em reuniões diárias/semanais, focando vários aspectos ou problemas de maior incidência, de forma a resolver questões práticas e, simultaneamente, evitar o esquecimento dos pilares do conceito BPS.”

“Usamos linguagem muito complicada!”

“É difícil cumprir os princípios BPS se a equipa não colaborar. Não pode ser só uma pessoa a fazê-lo.”

“O BPS tem bons princípios mas é necessário incentivar os colaboradores, porque muita gente não está empenhada no seu cumprimento. Isso é desmoralizante para quem se esforça por colaborar.”

“Necessitamos de mais formação BPS. As chefias deviam despende algum tempo a falar do assunto.”

“Acho o BPS uma ferramenta essencial mas acho que devia existir mais informação.”

4.1.4 Conclusões do inquérito BPS

O inquérito BPS realizado permitiu perceber muito bem qual a percepção que os colaboradores tinham acerca do sistema de produção. De uma maneira geral, e analisando as várias secções do questionário, podemos desde já afirmar que algumas das mensagens chave do plano de comunicação deverão incidir sobre alguns pontos menos positivos existentes nas respostas dos colaboradores.

Listam-se, de seguida, algumas conclusões do questionário BPS que estiveram presentes na definição do novo plano de comunicação:

- ♦ As mensagens deverão ser suficientemente abrangentes para retratar o conceito BPS como um todo;

- ♦ Ao mesmo tempo as mensagens transmitidas terão de ser claras e simples para fácil e rápida compreensão dos colaboradores e para combater a ideia de que o BPS é complexo;
- ♦ A comunicação dos princípios deverá ser privilegiada pois estes sumarizam a filosofia do BPS, permitem de forma expedita e sucinta o correcto entendimento do sistema e constituem a base da implementação das actividades;
- ♦ A mensagem deverá ser capaz de retratar os pontos cruciais da implementação BPS, nunca descurando o carácter holístico das actividades;
- ♦ O plano de comunicação deverá ser capaz de fornecer informações numa base regular aos colaboradores;

4.2 Desenvolvimento de novos meios de comunicação

Terminada a análise dos resultados do inquérito e formuladas as conclusões já apresentadas, reviram-se alguns dos objectivos e definiram-se as primeiras mensagens chave que são necessárias transmitir. No entanto, para isso ser possível, foi necessário começar a pensar em adequar e criar novos meios de comunicação em linha com a mensagem que se pretende comunicar.



Figura 48 – Conteúdos do capítulo 4.2

4.2.1 Novas imagens para os 8 princípios BPS

Para o novo conceito visual baseado na mascote Robert BPS ter sucesso, foi necessário desenvolver a representação dos oito princípios BPS. Como já foi apresentado, a nova mascote apenas havia sido utilizada na representação do conceito geral do BPS (Figura 27), mas nenhuma figura tinha sido pensada para a representação de cada um dos princípios.

Desta forma, iniciou-se o processo de desenvolvimento das referidas ilustrações tendo sido consideradas duas abordagens para o efeito:

- 1 | Recurso a escolas de arte e design nacionais
- 2 | Recurso a um gabinete de design gráfico independente

No entanto, a questão que surgiu estava relacionada com a normalização dos desenhos, e até que ponto é que o facto de ser a Bosch em Aveiro a desenvolver as imagens para os princípios garantia que estas fossem no futuro assumidas como um standard em todo o Grupo.

A primeira abordagem seleccionada, principalmente pelo espírito de cooperação entre o mundo do ensino e o mundo industrial que lhe estava inerente, foi a de lançar um concurso a nível nacional a três escolas de arte e design. A ideia era simples e consistia, resumidamente, em lançar um desafio aos alunos das três escolas seleccionadas para, de acordo com algumas indicações dadas pela Bosch e respeitando os princípios estéticos já existentes, criarem as ilustrações relativas aos oito princípios. No final, o vencedor, o segundo e o terceiro classificado do concurso teriam direito a um prémio monetário.

As escolas pré-seleccionadas e que foram contactadas no sentido de realizar esta actividade foram:

- ♦ ESAD – Escola Superior de Artes e Design – Porto
- ♦ Ar.Co – Centro de Arte & Comunicação Visual – Lisboa
- ♦ deca – departamento de comunicação e arte – Aveiro

A carta modelo enviada para cada uma das escolas encontra-se no Anexo A.1.

Depois de alguns contactos telefónicos e uma reunião com o director de uma das escolas, surpreendentemente, o projecto não avançou face às dificuldades levantadas e à aparente falta de interesse por parte das escolas em viabilizar esta actividade nos prazos que a empresa definiu. Inclusivamente, uma das entidades de ensino chegou a afirmar que o prémio monetário não era suficientemente aliciante para os alunos, sendo interessante verificar que o valor pago, no final, à empresa de design que acabou por colaborar no projecto, foi inferior ao valor global do prémio que a empresa se dispôs a oferecer ao vencedor do concurso.

Desta forma, não tendo sido possível realizar a parceria mencionada, avançou-se para a segunda abordagem que consistia na contratação de uma empresa externa para suportar o projecto. Desde o início, o departamento central esteve bastante envolvido e acabou por ser decisivo na selecção da entidade com quem foi desenvolvida a actividade.

Depois de algumas discussões sobre que empresa deveria ser seleccionada para o trabalho concluiu-se que, havendo a necessidade de recorrer ao exterior, então seria bastante mais fácil se fosse utilizada a mesma empresa que o departamento central havia contratado para desenvolver a nova mascote BPS – informações do projecto disponíveis em <http://www.edenspiekermann.com/en/work/projects/bosch-production-system>. Para

além de facilitar o processo de comunicação e de especificação do trabalho pretendido, as garantias em termos de uniformização dos desenhos desenvolvidos seriam bastante maiores do que se se recorresse a uma empresa que não estivesse envolvida no projecto.

Assim, e após uma fase de orçamentação, a empresa SpiekermannPartners foi então seleccionada para desenvolver o projecto juntamente com Aveiro. Iniciou-se, desta forma, um processo que, embora muito interessante, se revelou exaustivo face à quantidade de trabalho, de discussões e de revisões que foram necessárias realizar para chegar a uma solução final.

Como se percebe pelas imagens que já foram apresentadas nos capítulos anteriores, o conceito visual desenvolvido pelo departamento central possui um carácter tremendamente simplista, o que dificulta o desenvolvimento de novas ilustrações para a transmissão de certas mensagens. Tal facto deve-se ao número muito limitado de elementos que é possível utilizar em cada figura face à necessidade de se garantir o alinhamento com o conceito desenvolvido. Assim, o grande desafio foi encontrar uma forma de transmitir de forma simples, clara e rápida conteúdos que, por si só, englobam uma grande quantidade de mensagens e significados, como é o caso dos princípios BPS.

Nas páginas seguintes será feita uma apresentação do processo de desenvolvimento das ilustrações para cada um dos oito princípios.

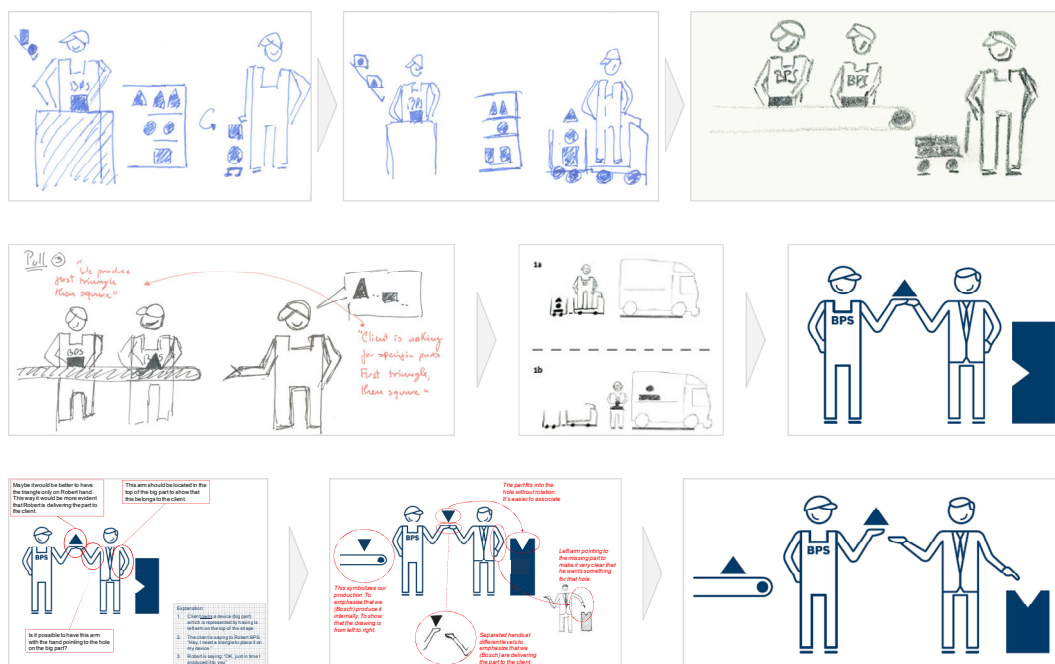


Figura 49 – Processo de evolução da ilustração para o princípio "Pull"

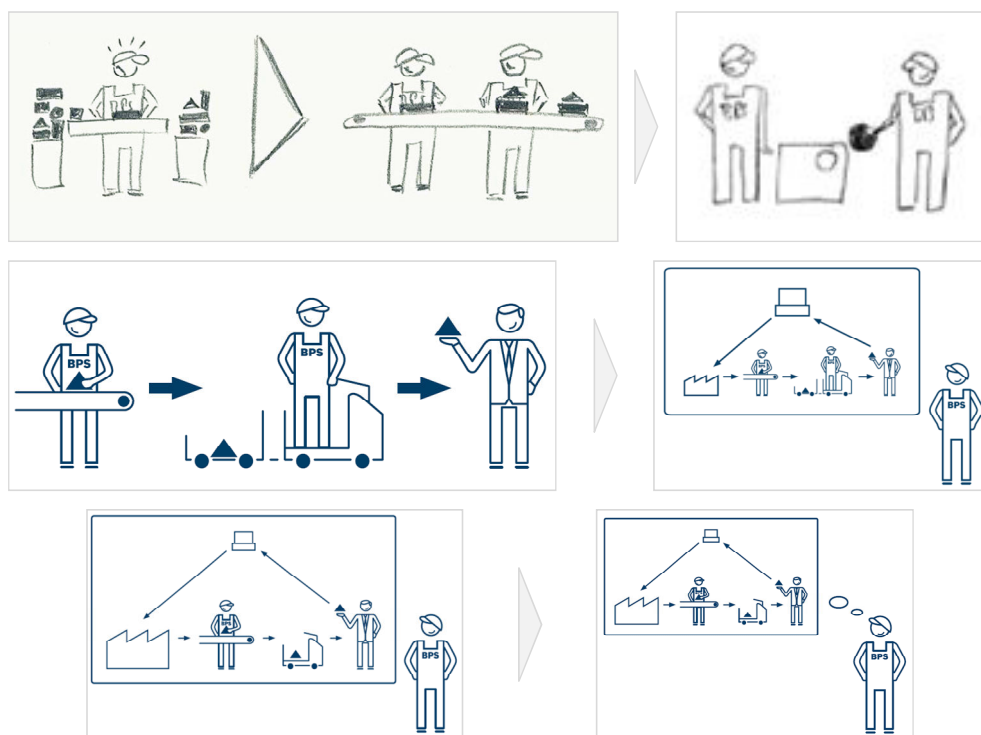


Figura 50 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Orientação ao Processo”

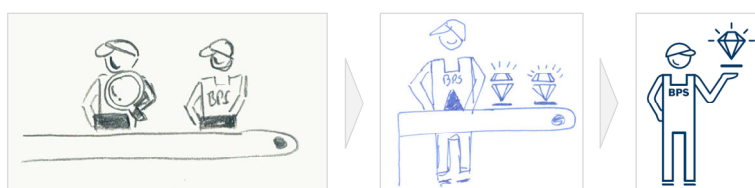


Figura 51 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Qualidade Perfeita”

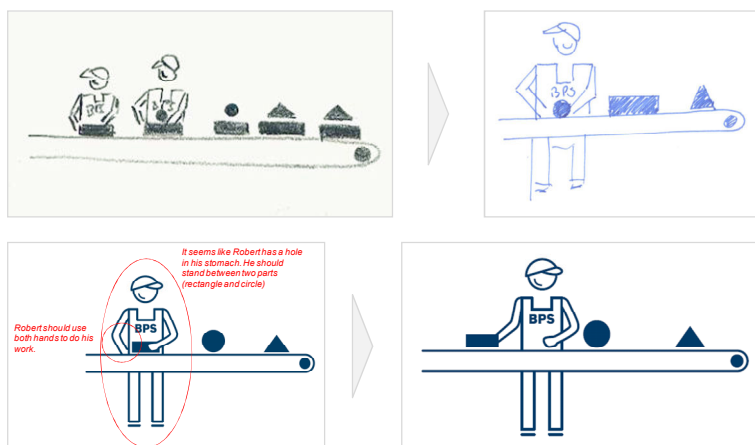


Figura 52 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Flexibilidade”

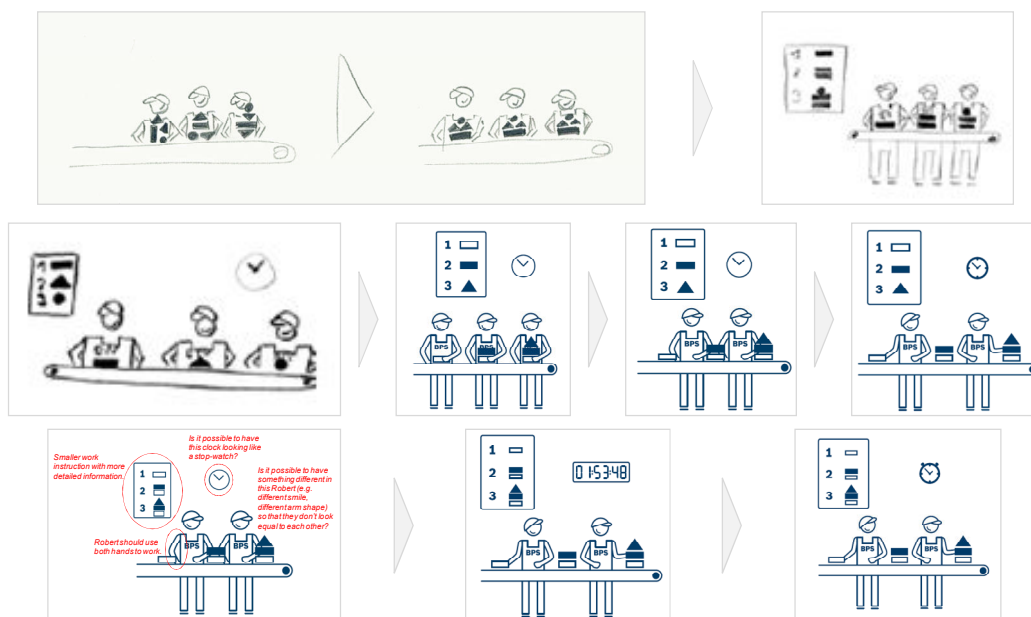


Figura 53 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Normalização”

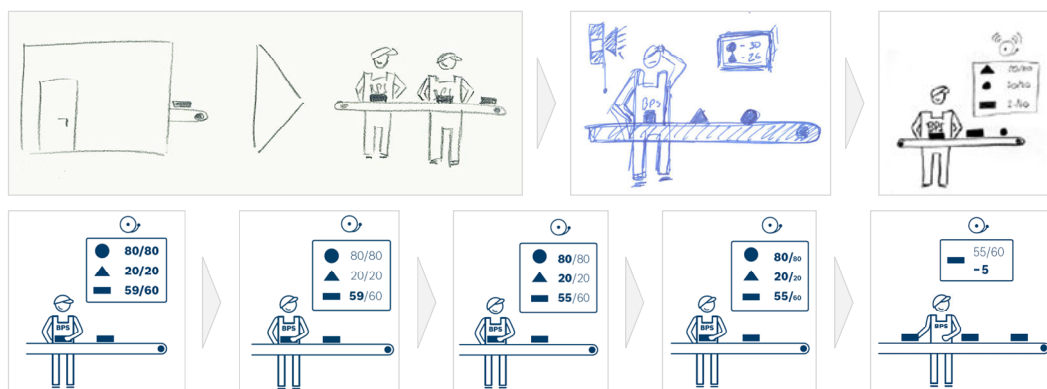


Figura 54 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Transparência”

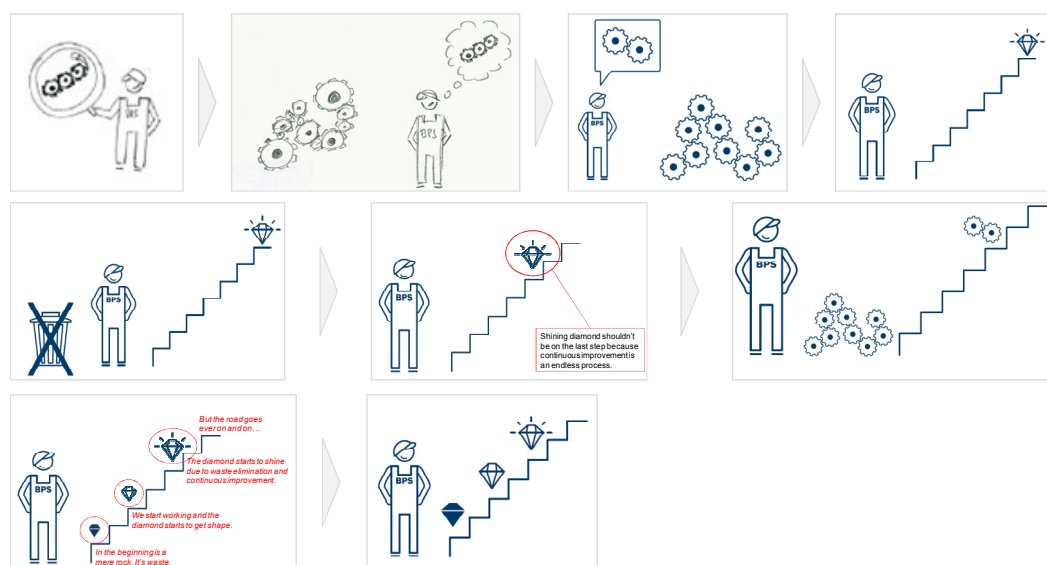


Figura 55 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Eliminação de Desperdício e Melhoria Contínua”

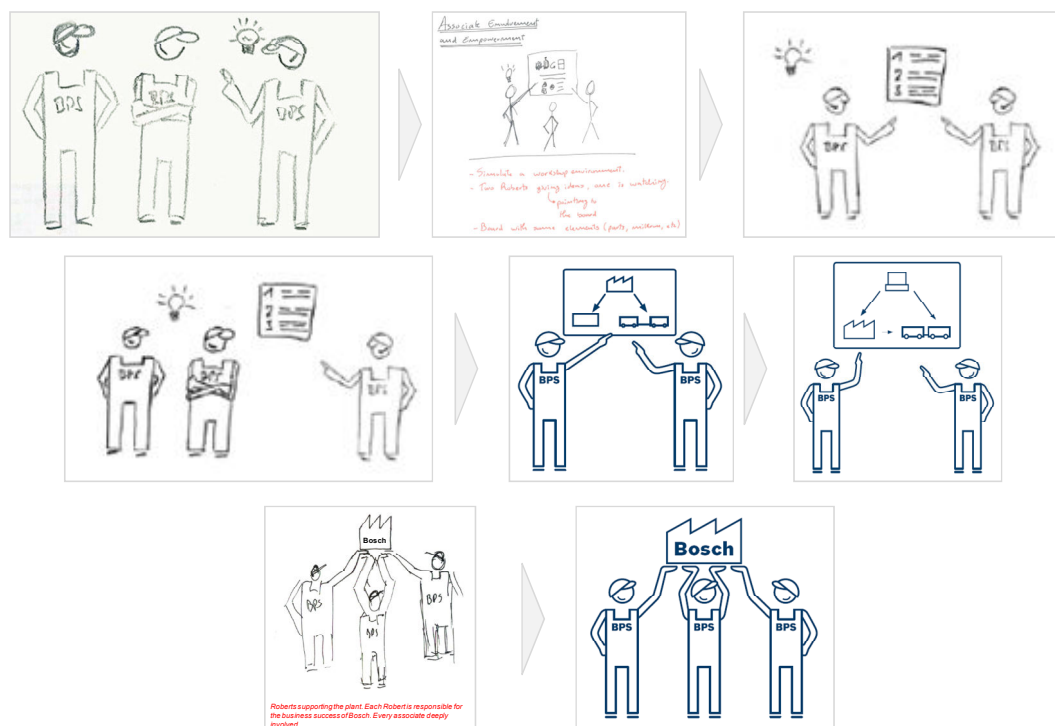


Figura 56 – Processo de evolução da ilustração para o princípio “Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização”

Com a exceção dos princípios Flexibilidade e Qualidade Perfeita, todas as ilustrações se revelaram mais complexas de desenvolver do que inicialmente estava previsto. Para além do desafio já mencionado de ser fiel ao conceito gráfico e de ser capaz de retratar o significado de cada princípio da forma mais clara e simples possível, também a questão da comunicação com a empresa gráfica se revelou por vezes difícil pois a barreira linguística aliada ao meio de comunicação utilizado não facilitou o processo. Assim, foi fundamental a deslocação aos escritórios centrais da Bosch em Feuerbach, Alemanha, onde o contacto e as discussões presenciais foram uma mais-valia para todo o trabalho.

Desenvolvidos os desenhos foi necessário associar a cada um uma curta frase que ajudasse a interpretar a mensagem. Muito embora a tentativa tenha sido de criar desenhos auto-explicativos, na realidade, a existência de uma pequena frase facilita, e muito, a compreensão da mensagem.

Desta forma, e após algumas discussões e muitas correcções, foram redigidas as seguintes descrições para associar a cada desenho:

- 1 | **Sistema Pull**: Produzimos apenas o que os nossos clientes necessitam.
- 2 | **Orientação ao Processo**: Temos uma visão global da cadeia de valor.
- 3 | **Qualidade Perfeita**: Não aceitamos, não fazemos, não enviamos defeitos para assegurar a qualidade dos nossos produtos.
- 4 | **Flexibilidade**: Adaptamo-nos fácil e rapidamente às necessidades dos nossos clientes.

- 5 | **Normalização**: Usamos o trabalho normalizado como base de processos fiáveis e flexíveis.
- 6 | **Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua**: Melhoramos continuamente os nossos processos eliminando o desperdício.
- 7 | **Transparência**: Os nossos processos são transparentes, simples e directos. Os desvios são claramente identificados.
- 8 | **Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização**: Todos contribuimos para o sucesso dos nossos processos com uma atitude competente e responsável.

Antes do processo de desenvolvimento de novas ilustrações ter sido finalizado, realizou-se um pequeno workshop para, em certa medida, recolher algumas opiniões e verificar se, de facto, as pessoas conseguiam perceber a mensagem que se estava a tentar transmitir através das novas ilustrações. Na realidade, este workshop aconteceu um pouco antes de terem surgido as versões finais dos desenhos, tendo sido sugeridos até valiosos inputs para o processo como, por exemplo, a versão final para o princípio Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização.

As nove pessoas utilizadas neste workshop provinham de diversos departamentos e de vários níveis da hierarquia. Estiveram presentes responsáveis de equipa, responsáveis de área, planeadores logísticos, engenheiros de produção e, inclusivamente, o administrador responsável pela comunicação corporativa na empresa. O processo consistiu, basicamente, em pedir às pessoas que pontuassem, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 a pontuação mais baixa e 5 a mais alta), cada um dos desenhos em duas rondas. Na primeira ronda era mostrado apenas o desenho e na segunda era apresentado cada desenho associado à curta descrição já vista anteriormente.

Os resultados das avaliações dos colaboradores envolvidos estão disponíveis na seguinte figura:

Sistema Pull	Orientação ao Processo	Qualidade Perfeita	Flexibilidade
Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
5	5	5	5
4	4	4	4
3	3	3	3
2	2	2	2
1	1	1	1
1°	1°	1°	1°
2°	2°	2°	2°

Normalização	Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua	Transparência	Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização
Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
5	5	5	5
4	4	4	4
3	3	3	3
2	2	2	2
1	1	1	1
1°	1°	1°	1°
2°	2°	2°	2°

Figura 57 – Resultados da avaliação das ilustrações

Como se pode verificar, a pontuação atribuída após a ilustração ser associada a uma pequena mensagem é geralmente superior. Ainda assim, face à reacção das pessoas aos princípios Pull, Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua e Envolvimento e Responsabilização dos Colaboradores, as ilustrações foram consideravelmente alteradas.

Os desenhos finais foram aprovados na reunião mensal de coordenação das actividades BPS com a administração e a direcção da fábrica. As versões finais apresentadas em formato de poster foram as seguintes:



Figura 58 – Poster final para o princípio “Pull”

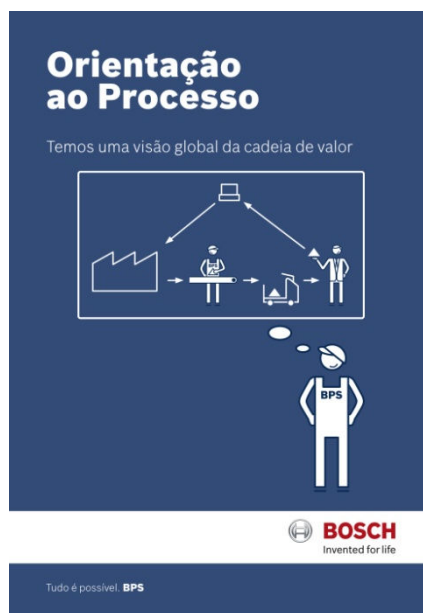


Figura 60 – Poster final para o princípio Orientação ao Processo



Figura 59 – Poster final para o princípio Qualidade Perfeita



Figura 61 - Poster final para o princípio Flexibilidade



Figura 62 – Poster final para o princípio Normalização



Figura 64 – Poster final para o princípio Transparência



Figura 63 – Poster final para o princípio Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua



Figura 65 – Poster final para o princípio Envolvimento dos Colaboradores e Responsabilização

As figuras apresentadas deveriam ser impressas em grande formato e expostas na fábrica em locais de boa visibilidade para todos os colaboradores.

O desenvolvimento destas imagens é crucial para suportar o plano de comunicação BPS, não só porque encerram em si uma mensagem principal sobre o sistema de produção mas, acima de tudo, por poderem servir de suporte a um grande conjunto de materiais que seja necessário desenvolver como meios de comunicação no futuro.

No final, houve quem gostasse mais e quem gostasse menos das imagens. No entanto, o trabalho desenvolvido garante simultaneamente vários factores-chave:

- ♦ O conceito estético está 100% alinhado com o que foi desenvolvido inicialmente pelo departamento central;
- ♦ A substituição da mascote anterior foi conseguida na íntegra;
- ♦ As mensagens que os desenhos encerram retratam de forma fiel os princípios BPS;

Face às alterações que ocorreram a nível do departamento central, incluindo a saída da organização da até então responsável pela Comunicação BPS, ainda não houve uma aprovação formal para as imagens desenvolvidas serem adoptadas como standard para todo o Grupo Bosch. Ainda assim, face à qualidade e à forma como o trabalho foi desenvolvido, não parece existir qualquer motivo para que isso não venha a acontecer.

4.2.2 Reactivação do Passaporte BPS

O Passaporte BPS foi uma ferramenta desenvolvida pouco tempo depois da introdução do BPS em Aveiro. Surgiu de uma ideia do então administrador técnico, que pretendia a existência de algo semelhante a um passaporte mas para o conhecimento e a participação nas actividades BPS da fábrica.

A equipa BPS de então desenvolveu uma ferramenta que pretendia, de forma simples e prática, controlar o nível de conhecimento (formação) e participação em actividades, atribuindo um nível a cada colaborador mediante o seu grau de envolvimento.

O Passaporte é constituído por dez elementos, a saber, Princípios BPS, Value Stream Planning, 5S, Gestão Visual, Trabalho Normalizado, Poka Yoke, TPM, QCO, Produção Nivelada e Sistema Puxar e Melhoria Contínua. A cada um destes elementos estão associados três níveis de maturidade: Elementar, Utilizador e Especialista. De acordo com o nível de maturidade que cada colaborador tiver em cada um dos elementos é calculado de forma automática o Nível Global do Passaporte BPS que vai de 0 a 5.

Para evoluir no nível do Passaporte BPS a regra geral é: ter formação, participar/executar e dar formação. O processo é explicado pela figura seguinte:

Níveis BPS			
Elementar	Utilizador	Especialista	
Peso: 1	Peso: 3	Peso: 5	
Princípios BPS			
VSP – Value Stream Planning			
5S			
Gestão Visual			
Trabalho Normalizado			
Poka Yoke / Jidoka			
TPM – Manutenção Produtiva Total	1	2	3
QCO – Mudanças Rápidas			
Produção Nivelada e Sistema a Puxar			
CIP – Melhoria Contínua			

Figura 66 – Matriz com os elementos e os níveis de conhecimento do Passaporte BPS

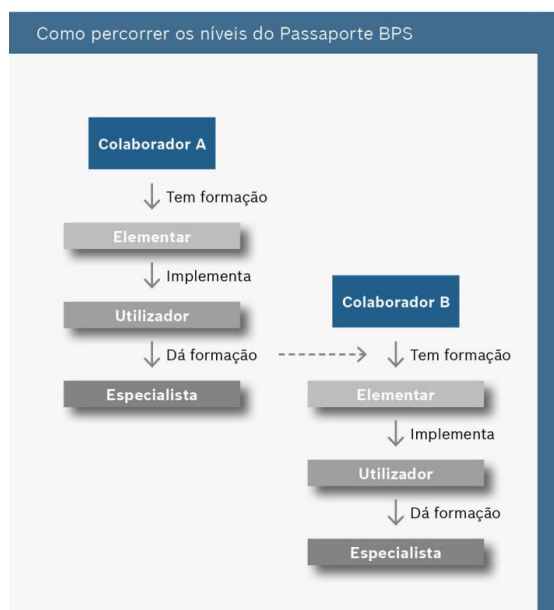


Figura 67 – Processo de evolução no Passaporte BPS

Ao atingir cada nível o colaborador recebe um carimbo no Passaporte e uma marca no seu cartão do colaborador.

Com o decorrer dos anos o Passaporte BPS foi perdendo relevância e, actualmente, poucas são as pessoas que se preocupam com o seu Nível Global do Passaporte BPS. No entanto, sendo o Passaporte uma ferramenta que serve de incentivo à participação nas actividades e no aumento do conhecimento dos colabores (em linha com os resultados do inquérito) a intenção futura passa por reavivar esta ferramenta.

Desta forma, todo o conceito visual do Passaporte foi revisto tanto ao nível dos conteúdos interiores como exteriores. Os conteúdos apresentados nas Figura 66 e Figura 67 resultam já dessa revisão. Na Figura 68 e Figura 69 podemos ver as alterações realizadas a nível do aspecto exterior do Passaporte. Por motivos de confidencialidade de dados, os conteúdos interiores não podem ser apresentados neste documento.



Figura 68 – Versão actual do Passaporte BPS



Figura 69 – Nova versão proposta para o Passaporte BPS

A forma de lançamento da nova versão do Passaporte BPS será abordada mais adiante.

Nos capítulos 4.2.1 e 4.2.2 foram apresentados os processos de desenvolvimento dos dois principais materiais que dão suporte à implementação de comunicação. Os desenhos dos princípios BPS permitirão um maior grau de liberdade face à possibilidade de serem utilizados para vários fins. O Passaporte BPS destina-se a um fim específico mas será fundamental para incentivar os colaboradores a procurarem um cada vez maior nível de conhecimento. Mais adiante será apresentada de que forma se poderá alcançar a reactivação do Passaporte BPS, uma vez que será pouco provável que a simples revisão de imagem seja suficiente para tornar a sua utilização mais dinâmica.

4.3 Definição detalhada do plano de comunicação

Nos capítulos 4.1 e 4.2 foram apresentados, respectivamente, os processos de estudo do público-alvo da estratégia de comunicação e o desenvolvimento de materiais de suporte à transmissão das mensagens.

No entanto, até ao momento, ainda nenhuma consideração detalhada foi sido feita sobre a estrutura do plano de comunicação, ou seja, urge apresentar em pormenor que tipo de mensagem se quer transmitir aos colaboradores, que percepção do BPS é necessária construir e que tipo de informação é necessário veicular para se conseguir a já referida atitude favorável e de cooperação na prossecução e concretização da visão BPS.

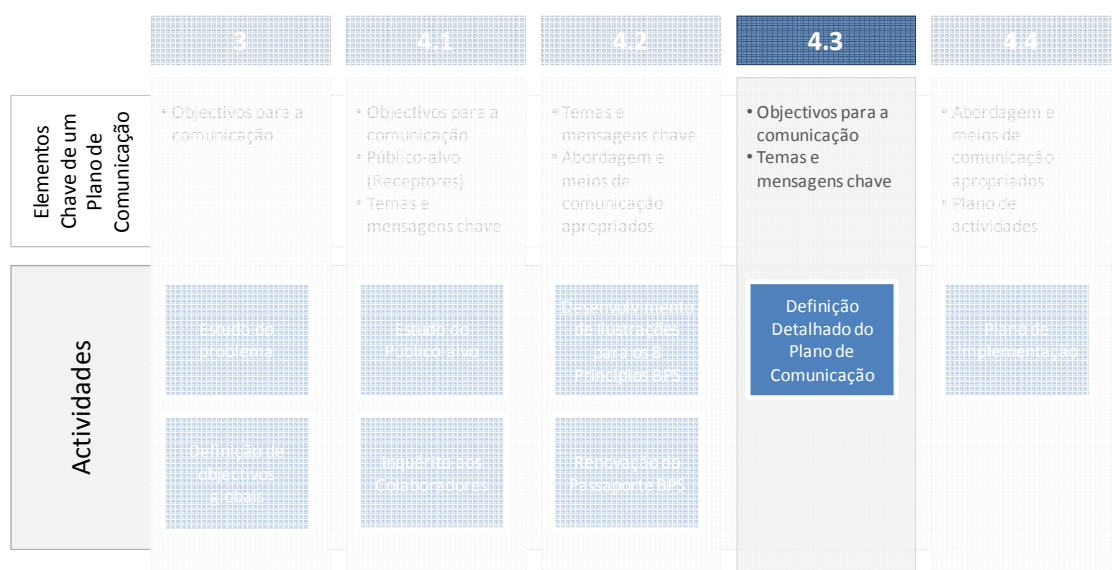


Figura 70 – Conteúdos do capítulo 4.3

A proposta para o Plano de Comunicação BPS foi apresentada à administração e direcção da fábrica na reunião mensal de coordenação das actividades BPS. A apresentação foi feita através de um documento que inclui, de forma detalhada, todos os elementos do plano de comunicação e cujo conteúdo será exposto em seguida.



Figura 71 – Folha de rosto do documento de apresentação do novo Plano de Comunicação BPS

4.3.1 A necessidade do Plano de Comunicação BPS

De uma forma geral, o grande objectivo do projecto era que os colaboradores da Bosch Termotecnologia adoptassem a Visão, a Missão e os Valores da empresa, mais concretamente, do BPS. Para que isso aconteça estes elementos terão de ser comunicados internamente de forma eficiente.

O papel fundamental e elementar da comunicação é o de criar um determinado comportamento que contribua para a construção de vantagens competitivas. No entanto, a criação deste comportamento requer mudanças culturais que, por sua vez, apenas serão possíveis através uma estratégia de comunicação eficiente.

Difundir os princípios BPS e motivar os colaboradores para a participação nas actividades rumo a um estado futuro definido – Visão BPS – exige uma comunicação estruturada e pensada à medida da organização

4.3.2 Os emissores e os receptores da mensagem

Em qualquer estratégia de comunicação é necessário haver uma definição clara dos emissores e dos receptores da mensagem. No âmbito deste projecto, os emissores são os responsáveis pela definição e coordenação da implementação da Visão BPS, ou seja, a administração, a direcção e o grupo BPS da empresa. Já os receptores identificados são todos os colaboradores da organização, tanto directos como indirectos, responsáveis pela implementação e a prática diária dos princípios BPS.

4.3.3 A mensagem

A definição da mensagem que se pretende comunicar, alinhada com os objectivos que se pretendem alcançar, é um dos elementos principais do plano de comunicação.

Já por diversas vezes foi referido neste documento que o objectivo global da implementação do Plano de Comunicação BPS é o de criar uma atitude favorável e de cooperação no cumprimento da Visão BPS. No entanto, para que isso se verifique é necessário comunicar com os colaboradores, mostrando-lhes, explicando-lhes e convencendo-os que, de facto, o BPS não só é importante, como crucial para o bem da organização e, consequentemente, para o bem individual de cada um que, no final, se traduz na salvaguarda dos seus postos de trabalho.

Assim, pretende-se, antes de tudo, definir qual o posicionamento do BPS no seio da organização, isto é, definir qual a imagem que os colaboradores têm do BPS. Este posicionamento, baseado nos resultados dos inquéritos e em opções estratégicas, caracteriza-se por dois vectores essenciais, a saber, simples e permanente. Simples na medida em que os princípios BPS deverão ser genericamente compreendidos por todos e permanente para concretizar a ideia de que o BPS já não é um projecto, mas sim a forma de produzir na Bosch, uma prática diária e natural nas actividades de todos os colaboradores.

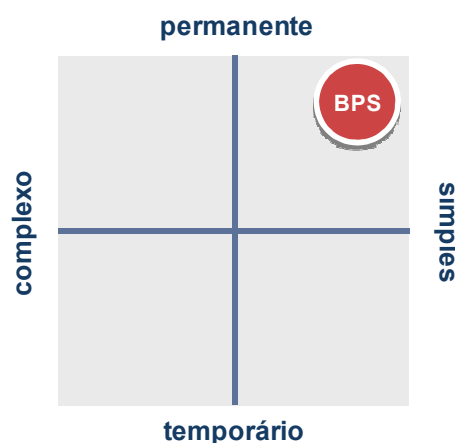


Figura 72 – Posicionamento do BPS que se pretende comunicar.

Após definido o posicionamento desejado, foi necessário descrever de que forma o BPS deve ser percebido pelos colaboradores, ou seja, que opinião sobre o sistema de produção se pretende cultivar nos receptores:

- ♦ A existência de um entendimento comum de que o BPS pretende encontrar a forma mais competitiva de produzir os produtos da empresa;
- ♦ Divulgar/comunicar/promover o BPS como o caminho certo para atingir os objectivos futuros da organização;
- ♦ Criar a ideia de que o BPS permite que a Bosch supere os seus concorrentes;

Mas, como já foi referido anteriormente, para que tal seja possível, não basta comunicar os pontos anteriores à organização. É necessário mais, e torna-se assim importante explicar os benefícios de implementação do BPS, comunicar os seus princípios e ferramentas como conhecimento elementar para a realização de actividades e apresentar a Visão BPS (composta pela definição do estado futuro, plano de acções e métricas) a todos os colaboradores de forma simples, clara e, acima de tudo, eficiente.

A divulgação dos princípios BPS será feita com recurso aos novos desenhos desenvolvidos. A demonstração e explicação do benefício da implementação do BPS terão de ser alcançados através de uma política de formação estruturada e transversal. Por

fim, a comunicação da Visão BPS aos colaboradores apresentou alguns desafios interessantes, nomeadamente ao nível da redução da complexidade da mensagem.

Tipicamente, a comunicação da Visão BPS recorre a um formato standard onde estão incluídos o desenho da situação actual e futura por meios da ferramenta VSM – Value Stream Mapping –, um plano de acções e os indicadores. Este método de visualização é particularmente interessante para os colaboradores que têm um conhecimento profundo das ferramentas e que sabem interpretar toda a simbologia de um Value Stream Mapping.

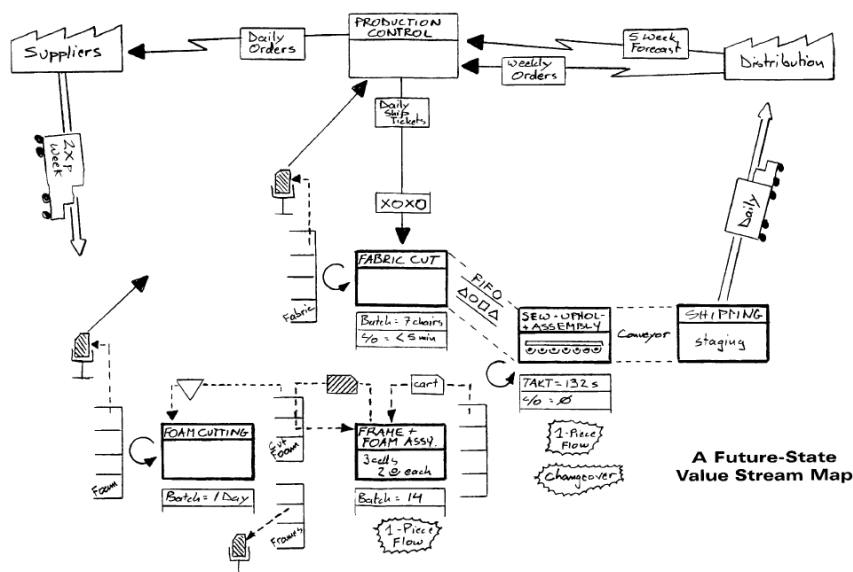


Figura 73 – Exemplo de um Value Stream Mapping (Rother & Shook, 1999)

Muito embora seja desejável que todos os colaboradores possam entender este tipo de representação, na realidade, não será sensato assumir que todas as pessoas conseguirão, de facto, fazê-lo. Os esforços na formação deverão continuar de maneira a alcançar esse objectivo mas, ao mesmo tempo, novas formas de comunicação deverão ser desenvolvidas para divulgar a Visão de forma mais resumida, mais simples e clara, mas que, ao mesmo tempo, forneça as indicações principais quanto aos objectivos da empresa.

Para isso foi desenvolvido um trabalho com as três áreas que definem as actividades BPS na fábrica, a saber:

- ♦ **Source:** processos de fornecimento de material por parte dos fornecedores;
- ♦ **Make:** processos internos de produção e pré-montagem de componentes e montagem do produto final;
- ♦ **Deliver:** processos de expedição do produto acabado para o cliente final;

Este trabalho consistiu em, juntamente com os directores de cada departamento envolvido, extrair da Visão definida as actividades principais a realizar que podem ser directamente postas em prática e influenciadas pelos colaboradores. O objectivo prende-se com dois princípios básicos da comunicação interna já referidos anteriormente – a clareza da mensagem e a clarificação do papel de cada um na prossecução da Visão.

Na figura seguinte apresenta-se o resultado do trabalho realizado com os responsáveis pela área Make.



Figura 74 – Mensagens chave da Visão BPS da área Make

Por motivos de confidencialidade não é permitido apresentar o significado de cada um dos pontos indicados. No entanto, é interessante salientar a frase inicial que apresenta o objectivo da Bosch se tornar “A unidade de produção mais competitiva do mundo de água quente”. Esta frase tem dois aspectos particularmente curiosos:

- 1 | Por um lado, é um desdobramento directo da Visão da organização (Líderes mundiais no mundo de água quente), transpondo para a produção o desafio de se tornar a unidade de produção mais competitiva do meio de negócio;
- 2 | Por outro, é uma frase que desafia os colaboradores, que gera motivação e, espera-se, vontade em superarem os concorrentes.

Tal só será conseguido através de uma definição e comunicação regular das métricas obtidas, para permitir aos colaboradores acompanharem a evolução e o resultado do seu trabalho diário.

O mesmo trabalho foi realizado com as restantes áreas, Source e Deliver.

A forma como se pretende colocar em prática as intenções acima descritas será apresentada no capítulo seguinte, reservado ao planeamento das actividades de execução do Plano de Comunicação BPS.

4.4 Lançamento do plano de comunicação – O Dia BPS

Nos capítulos 4.1, 4.2 e 4.3 foram apresentadas as actividades referentes ao estudo do público-alvo, ao desenvolvimento de meios de comunicação apropriados e à definição de temas e mensagens chave do plano de comunicação.

Neste capítulo pretende-se retratar a forma como os vários elementos do plano de comunicação poderão ser postos em prática de forma a atingir os objectivos propostos pelo projecto.



Figura 75 – Conteúdos do capítulo 4.4

Note-se que, devido a factores de ordem estratégica, a implementação do plano de comunicação foi adiada pela administração da empresa para o segundo semestre de 2009, pelo que os resultados desta mesma implementação não foram visíveis no período temporal de duração do projecto.

Em qualquer actividade de comunicação, a capacidade de criar impacto e surpreender o público-alvo é sempre um factor muito importante na fase de lançamento. A capacidade de marcar a diferença face a algo que já existe é, por si só, um motivo de curiosidade para as pessoas e de criação de uma predisposição mais vantajosa para captar a nova mensagem que se pretende transmitir.

Estando grande parte dos meios de comunicação desenvolvidos e as mensagens chave que se pretendem transmitir seleccionadas, o desafio estava em encontrar a melhor forma de colocar em prática esta nova forma de comunicação. Após várias reuniões entre os elementos do grupo BPS e Alexandre da Silva, responsável pela comunicação corporativa e orientador do projecto na empresa, a solução encontrada passou pela realização de um dia BPS.

A execução de um dia especial dedicado ao Bosch Production System é a forma perfeita para a concretização dos objectivos do projecto ou, pelo menos, a forma ideal para se iniciar essa intenção. Não só permitirá a criação de um impacto visual muito forte com a entrada em cena das novas ilustrações, como permitirá, através de várias actividades que serão descritas de seguida, apresentar e explicar a todos os colaboradores o que se pretende com o novo conceito. Permitirá também criar a motivação necessária para garantir a cooperação da maioria das pessoas que fazem parte da organização.

O Dia BPS será, como o nome indica, um dia especialmente dedicado ao BPS, onde a grande intenção é que os colaboradores percebam que se trata de um dia diferente de todos os outros e que fique nas suas memórias a médio/longo prazo de forma a facilitar a compreensão e memorização das mensagens que se pretende transmitir.

Este evento será o culminar de todas as actividades desenvolvidas no âmbito do projecto e abrirá portas para a continuação das novas actividades de comunicação BPS. Assim, os objectivos a alcançar no final do Dia BPS serão:

- ♦ Apresentação oficial da nova mascote Robert BPS à organização;
- ♦ Apresentação das novas ilustrações para os oito princípios BPS;
- ♦ Lançamento da nova versão do Passaporte BPS;
- ♦ Comunicação da visão BPS aos colaboradores;
- ♦ Reconhecimento das melhores práticas de implementação no ano de 2008;

4.4.1 Conceito visual do Dia BPS

Sendo um dos grandes objectivos deste evento o lançamento oficial da nova imagem para o BPS, durante todo o dia os novos elementos de comunicação terão de estar em evidência. A ideia será recorrer a uma utilização intensiva, talvez até exagerada, destes elementos durante este dia. Recorde-se que a intenção será criar o maior impacto visual possível para marcar a diferença face a um dia “normal” da organização.

Para esse efeito, foram definidas várias formas de comunicação que serão apresentadas de seguida.

Para criar alguma curiosidade entre os colaboradores, juntamente com o recibo de vencimento do mês anterior ao evento, deverá ser enviado um pequeno folheto com uma mensagem muito vaga sobre a realização do evento. O prospecto será algo semelhante ao apresentado na figura seguinte:



Figura 76 – Prospecto de divulgação do dia BPS

Ao não ser fornecida nenhuma informação sobre o evento, espera-se que as pessoas comecem a questionar o significado da mensagem e que surjam conversas de corredor muito importantes para a criação de expectativas.

Simultaneamente, os desenhos dos oito princípios deverão ser introduzidos de forma faseada durante o mês anterior à realização do evento, porque se considera que a apresentação de todos os oito princípios de uma vez só poderá não ser a forma ideal para uma compreensão eficiente das novas ilustrações. O processo deverá permitir a clara separação entre a apresentação de cada um dos princípios para que se facilite a compreensão dos mesmos.

Assim, os antigos painéis existentes na área da produção já apresentados anteriormente deverão ser substituídos um a um pelos novos cartazes da seguinte forma:

- ♦ Durante cada semana serão apresentados dois princípios BPS;
- ♦ A apresentação de cada um dos princípios terá a duração de dois dias, sendo realizado um dia de intervalo entre a apresentação de cada um;
- ♦ Impressões de grande formato deverão ser expostas na zona social da empresa nos cerca de 15 painéis de informação existentes nessa área, e um cartaz outdoor com a nova ilustração deverá substituir o respectivo princípio já existente na área de produção;
- ♦ As impressões expostas na zona social deverão explicar os elementos existentes em cada uma das ilustrações para que não haja possibilidade de interpretações erradas;

Com este processo, ao final de quatro semanas, será possível introduzir os novos desenhos para os oito princípios BPS. O processo deverá respeitar o cronograma apresentado na figura seguinte:

Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S
P	P	-	OP	OP	QP	QP	-	F	F	N	N	-	T	T	MC	MC	-	ER	ER

Legenda:**P** - Sistema Pull**OP** - Orientação ao Processo**QP** - Qualidade Perfeita**F** - Flexibilidade**N** - Normalização**T** - Transparência**MC** - Eliminação de Desperdícios e Melhoria Contínua**ER** - Envolvimento e Responsabilização dos Colaboradores**Figura 77** – Cronograma para apresentação das novas ilustrações para os oito princípios BPS

Esta forma de apresentar e explicar cada um dos desenhos deverá ser a base para a realização de um concurso sobre o seu significado. Durante a semana anterior ao evento serão distribuídos questionários que os colaboradores terão de responder e apresentar no dia BPS para a obtenção de um pequeno brinde. Este concurso tem apenas o objectivo de promover e envolver as pessoas na realização do evento. As perguntas deverão ser muito simples e directamente baseadas no que será exposto nos cartazes na zonal social para apresentação dos novos desenhos.

Após a apresentação dos oito princípios poderá então realizar-se o Dia BPS 2009. Durante este dia, e servindo de suporte aos cartazes que já deverão ter sido afixados na área fabril, existirão uma série de novos elementos que permitirão suportar visualmente o evento.

O primeiro sinal do Dia BPS que os colaboradores poderão ver, ao entrar no parque de estacionamento da empresa, será uma tela com nove metros de comprimento e três metros e meio de altura pendurada no edifício principal da fábrica.

**Figura 78** – Tela outdoor para afixação no exterior do edifício fabril

Devido ao seu tamanho, esta tela será visível de vários locais da empresa e servirá a entrada principal dos colaboradores. A intenção é que a tela seja afixada para o Dia BPS mas que permaneça no local por um período mais alargado de tempo.

Também no parque de estacionamento pretende-se apresentar o conceito BPS através da impressão de uma série de posters individuais (tamanho A0) baseados na Figura 27. Ainda no mesmo espaço poderão utilizar-se bandeiras alusivas ao Dia BPS.

A nível do local de trabalho dos colaboradores, particularmente para os indirectos, poderá instalar-se um “protector de ecrã” desenvolvido pela grupo de coordenação central

e que recorre às novas ilustrações para, de uma forma interactiva, apresentar o conceito do Bosch Production System. Esta animação poderá também ser exibida na tela de grandes dimensões existente na cantina durante o período do almoço.

Para este dia, deverão ser também afixados os placares com os princípios BPS apresentados desde a Figura 58 à Figura 65 em mais dois locais para além dos utilizados no mês anterior ao evento: no edifício de produção de painéis solares e junto à zona da montagem final de esquentadores e caldeiras. Igualmente, posters semelhantes ao da Figura 27 deverão ser afixados nas zonas fabris.

No dia do evento, para além dos brindes de participação no concurso, poderão também ser distribuídos autocolantes e pequenos postais alusivos aos princípios e a outras mensagens que se possam querer transmitir.

4.4.2 Conteúdos do Dia BPS

Até agora foram apresentados os materiais que servirão de suporte e marcarão a imagem do Dia BPS. No entanto, este evento não se reduz à mera apresentação da nova imagem. Como já foi referido várias vezes anteriormente, este evento deverá ser a forma para comunicar aos trabalhadores a visão e os objectivos da empresa e de que forma cada área e cada colaborador poderá contribuir para esse fim, realçando simultaneamente os benefícios corporativos e individuais.

Desta forma, o principal acontecimento do Dia BPS será uma apresentação com duração de uma hora e meia onde todos os colaboradores estarão presentes. Este fórum será dividido em 4 partes que serão reservadas aos seguintes conteúdos:

- 1 | Nova estratégia de comunicação BPS
- 2 | Visão BPS para a fábrica
- 3 | Revisão do Passaporte BPS
- 4 | Prémios BPS 2008

Cada um destes pontos será detalhado nos subcapítulos seguintes.

4.4.2.1 Nova estratégia de comunicação BPS

Nesta primeira parte do fórum com os colaboradores, a intenção será fazer alusão à apresentação das novas imagens durante o mês anterior ao evento, introduzindo formalmente a nova mascote e explicando aos colaboradores a razão de substituição do Zé Rácio. No fundo, apresentar de forma sucinta algumas das informações presentes neste relatório, divulgando os resultados do inquérito BPS aos colaboradores e comunicando a forma como o BPS deverá ser percepcionado por toda a organização no futuro próximo.

Esta apresentação deverá ser realizada pelo grupo BPS, os principais motivadores e concretizadores da alteração do conceito de comunicação.

4.4.2.2 *Visão BPS para a fábrica*

No seguimento da primeira parte, deverá ser apresentada a forma de implementar e praticar os princípios BPS na fábrica. Para isso, os directores das áreas Source, Make e Deliver deverão fazer uma curta apresentação da Visão BPS para cada uma das áreas, culminando na mensagem chave (exemplo da área Make apresentado na Figura 74). Esta apresentação deverá tornar claro, para todos os colaboradores, o rumo que a organização quer tomar e também justificar as actividades que se encontram em curso ou que estão planeadas para serem realizadas.

Esta apresentação deverá ser acompanhada com a indicação de métricas facilmente mensuráveis e relevantes para os colaboradores, isto é, que eles sintam que podem ser influenciadas directamente por eles.

No fundo, o que se pretende é fazer a ponte entre os princípios BPS e o papel que cada colaborador poderá e deverá realizar em prol da sua aplicação e, dessa forma, da concretização da Visão da fábrica. De outra forma, é fundamental criar uma relação entre os objectivos empresariais e os benefícios individuais dos colaboradores. No fundo, não será mais do que reforçar a política de valores sociais muito característica do grupo Bosch, fazendo perceber que a contribuição individual de cada um é fundamental para o sucesso de negócio e que, inclusive, nos tempos actuais, poderá marcar a diferença entre a manutenção ou não de alguns postos de trabalho. Claro está que nem tudo se resumirá a uma solução tão dramática. Parte da comunicação deverá passar por realçar que a aplicação e a prática continuada dos princípios BPS serão o caminho correcto para melhorar os indicadores de performance dos processos como eficiência, taxa de defeitos, nível de serviço, etc. que, no final, estão intimamente ligados à fracção variável do salário e do bónus de cada colaborador.

4.4.2.3 *Revisão do Passaporte BPS*

Também durante este fórum deverá ser entregue a todos os colaboradores a nova versão do Passaporte BPS e explicado porque é que este continua a ser uma ferramenta necessária na organização, de que forma é que o nível de conhecimento tem evoluído desde a sua introdução na empresa e como se pretende reavivar esta ferramenta. Nesta fase deverá ser apresentada a nova montra de prémios concebida para recompensar os colaboradores que forem evoluindo no Nível Global do Passaporte BPS – ver Figura 79.

Os prémios disponíveis nesta matriz estão alinhados com o novo conceito estético para a comunicação BPS, sendo simplesmente uma forma de motivar os colaboradores a participarem nos projectos e a aumentarem o seu nível de conhecimento permitindo simultaneamente duas coisas: o suporte às actividades BPS em curso que beneficiará a empresa e o crescimento do nível global do Passaporte BPS individual que lhes permitirá obter os prémios apresentados.

No final, será mais uma forma de criar uma conjuntura e atitude favoráveis por parte dos colaboradores na prossecução dos objectivos da empresa.

1 Dínamo 		Fita BPS → Fita de duas camadas com fecho metálico → Sistema de segurança no pescoço → Medidas: 40 cm comprimento, 20mm de largura → Cor primária: Azul Bosch 100 → Impressão: "Bosch Production System" e "Dinamo - Bosch"
2 Dínamos 		Boné BPS → 100% algodão, ajuste metálico → Tamanho único → Cor primária: Azul Bosch 100 → Acabamento Frontal: "BPS" bordado a cor prateada → Acabamento Traseiro: "Bosch Production System" bordado a cor prateada
3 Dínamos 		Pólo BPS → Pólo de 100% algodão, botões e acabamento da manga em branco → Tamanhos disponíveis: Homem em L e XL, Mulher em M → Cor principal: Azul Bosch 100 → Acabamento frontal: "Bosch Production System" do lado esquerdo → Acabamento traseiro "BPS - Bosch Production System"
4 Dínamos 		Casaco BPS → Pólo de 100% algodão, 4 bolsos frontais, 1 bolso interior → Modelo Uni-sexo, tamanho único L → Cor primária: Cinzento Claro Bosch → Acabamento frontal, lado direito: "BPS - Bosch Production System" → Acabamento frontal, lado esquerdo "Logótipo Bosch"
5 Dínamos 		Mala tiracolo BPS → Bolsa de poliéster, fechos metálicos, bolsos especiais para laptop, telemóvel, canetas, cartões de negócios, etc. → Dimensões: 38 x 31 x 11/21 cm → Material: 600 d Polyester → Cor primária: Cinzento Claro Bosch

Figura 79 – Matriz de prémios para os diferentes níveis do Passaporte BPS

4.4.2.4 Prémios BPS 2008

A última parte do evento consiste na atribuição de prémios aos melhores projectos BPS implementados durante o ano de 2008. As melhores práticas serão galardoadas de acordo com as oito categorias definidas, a saber:

- ◆ Value Stream Planning
- ◆ Actividades Pull-Flow
- ◆ Implementação de Trabalho Normalizado
- ◆ Projectos Point CIP
- ◆ Projectos TPM
- ◆ Actividades QCO
- ◆ Soluções Poka Yoke / Jidoka
- ◆ Pareceria Bosch/Fornecedor

Em cada uma das categorias serão nomeados três projectos, dos quais apenas um será ser eleito vencedor. Para tal, durante o mês anterior ao evento as várias equipas de trabalho poderão submeter as suas candidaturas utilizando um formulário criado especificamente para o efeito – Anexo A.2.

Os três nomeados, de entre os quais sairá o vencedor final, serão escolhidos pelo BPS Steering Committee, o grupo de pessoas responsáveis pela coordenação das actividades BPS que inclui a administração e a direcção da empresa e os elementos do grupo BPS. A selecção dos nomeados e, posteriormente, do vencedor final obedece a uma

série de critérios e pré-requisitos que as várias candidaturas têm de cumprir inicialmente para serem consideradas válidas. Os critérios definidos foram:

Value Stream Planning

- ♦ Todos os elementos respeitantes ao Global Standard (VSM, Problema, VSD, Métricas);
- ♦ Resultados atingidos (diminuição lead time, aumento eficiência, qualidade e nível de serviço);
- ♦ Percentagem de acções fechadas;

Actividades Pull-Flow

- ♦ Supermercados calculados de acordo com a fórmula kanban;
- ♦ Existência de um circuito fechado de kanbans;
- ♦ Melhoria do nível de serviço e/ou redução de stock visíveis;

Implementação de Trabalho Normalizado

- ♦ Existência das folhas standard para o trabalho normalizado: IPQ, STAB, Layout, Gráfico Balanceamento;
- ♦ Confirmação de processo implementada com nível de adesão superior a 75%;
- ♦ Melhoria da eficiência, aumento do nível de serviço;

Projectos Point CIP

- ♦ 5 elementos Point CIP implementados;
- ♦ Nível de maturidade superior a 70%;
- ♦ Melhoria de indicadores evidentes;

Projectos TPM – Total Productive Maintenance

- ♦ Implementação validada até ao terceiro pilar do modelo TPM Bosch;
- ♦ Melhoria do OEE do equipamento visível;

Actividades QCO – Quick Change Over

- ♦ Existência de um workshop QCO;
- ♦ Redução do tempo de mudança e consequente diminuição de stock;
- ♦ Existência de trabalho normalizado para a mudança e seguimento dos tempos de mudança reais – Quadro standard QCO;

Soluções Poka Yoke / Jidoka

- ♦ Registo na base de dados Poka-Yoke / Jidoka;
- ♦ Identificação no posto de trabalho;
- ♦ 0 falhas depois da implementação;

Parceria Bosch/Fornecedor

- ♦ Existência de A3 devidamente fechado e validado pela chefia;
- ♦ Métricas com evolução positiva;
- ♦ Sustentabilidade da implementação;

Os três nomeados em cada categoria serão anunciados três dias antes do evento, sendo que o vencedor de cada categoria só será comunicado pelos membros da administração e da direcção da empresa no final. O objectivo é que a cerimónia seja semelhante a uma entrega de Óscares chamando todos os nomeados ao palco e entregando por fim o prémio ao vencedor.

O prémio não será mais do que um diploma a certificar a eleição para melhor projecto assinado pela administração da fábrica e pelo coordenador do grupo BPS, emoldurado em duas placas de acrílico e com um pé para poder ser exposto junto dos processos vencedores.

Os objectivos inerentes a esta atribuição de prémios são:

- ♦ Identificar as melhores práticas implementadas na cadeia de valor, para que futuros projectos possam seguir o seu exemplo;
- ♦ Premiar as equipas que implementaram com sucesso comprovado os princípios e as ferramentas BPS, dando-lhes motivação para continuarem a desempenhar um bom trabalho;
- ♦ Desafiar e motivar os restantes colaboradores a seguirem o exemplo dos vencedores para, num futuro evento, poderem ser eles a receberem o mesmo reconhecimento;

No final, o que se pretende é a criação de uma dinâmica na atitude dos trabalhadores para que as implementações ocorram simultaneamente de forma mais eficaz e mais célere permitindo a obtenção de melhores resultados.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

5 Conclusão

O projecto desenvolvido teve como grande objectivo a definição de um plano de comunicação capaz de criar uma atitude favorável e de cooperação entre os colaboradores da Bosch Termotecnologia SA em Aveiro na implementação das actividades BPS.

O estudo sobre o estado da arte reforçou a ideia inicial de que a comunicação interna é um factor basilar no sucesso operacional de uma organização. É também a forma que a gestão de topo tem para chegar aos seus colaboradores, transmitindo objectivos, ideias, valores e princípios fundamentais para o cumprimento das estratégias de negócio.

A comunicação interna é um processo nuclear e fundamental no seio das organizações modernas. Muitas ainda negligenciam a sua necessidade, baseando a sua estratégia de gestão em modelos claramente ultrapassados para as gerações actuais. Para estas empresas o caminho não se avizinha brilhante, pois somente através do reconhecimento da importância dos recursos humanos de uma organização será possível instalar uma cultura de exigência e motivação fundamentais para o sucesso do negócio.

Para além de ser vital compreender a importância desta ferramenta, é também necessário perceber de que forma poderá ser posta em prática de maneira a gerar os resultados pretendidos, adaptando as diversas variáveis existentes ao ambiente e aos objectivos em causa.

Para uma estratégia de comunicação ter sucesso deverá ser clara, relevante, oportuna, consistente, verdadeira, fundamental, abrangente, acessível, atenciosa e estar disponível para reagir a comentários e reacções por parte dos envolvidos. Os elementos chave na definição de um plano de comunicação interna são: os objectivos para a comunicação, público-alvo – receptores, temas e mensagens chave, abordagem e meios de comunicação apropriados, plano de actividades e execução, avaliação de resultados.

Os objectivos do projecto incluíram o desenvolvimento de novos meios de comunicação e a sua adaptação às mensagens que se quis transmitir, tendo sido o principal desafio a criação de uma estrutura lógica capaz de interligar todos os elementos do plano de comunicação. Para isso, e segundo um processo iterativo, foram definidos objectivos e estudado o público receptor, o que permitiu definir as mensagens chave a transmitir e encontrar a melhor abordagem e os meios de comunicação mais adequados.

A necessidade de interligar os objectivos corporativos com os interesses individuais passará pela aposta na comunicação regular com os colaboradores, a começar pela realização do Dia BPS que permitirá dar a conhecer a Visão a todos trabalhadores de uma forma clara e simples, realçando o papel e a responsabilidade que cada um terá no cumprimento dos objectivos de performance da empresa. Percebeu-se, no fundo, que a simples comunicação dos princípios BPS por si só não é suficiente, uma vez que não deixa clara qual a contribuição de cada um e de que forma se pode colocar em prática os referidos princípios.

A criação da tão desejada atitude favorável e de cooperação dos colaboradores só será alcançada reconhecendo o papel dos mesmos na performance da empresa. O Dia BPS não é mais do que o início de uma estratégia de gestão que privilegia o papel dos colaboradores e que reconhece a importância da sua motivação e comprometimento nas operações diárias da fábrica.

A realização do evento final não foi possível no período de duração do projecto, face a uma decisão estratégica da administração da empresa com base na actual conjuntura do negócio. No entanto, tal decisão é certamente questionável, pois em alturas de crise, para além de ser necessário realçar constantemente as dificuldades existentes e as consequências para a empresa e para os colaboradores, é tão ou mais importante motivar as pessoas de maneira a gerar a confiança necessária que permitirá ultrapassar os actuais obstáculos.

As actividades realizadas e os resultados alcançados neste projecto foram:

- ♦ Identificação dos vários componentes do plano de comunicação (Cap. 2.2.4);
- ♦ A definição de um processo para a constituição de um plano de comunicação (Cap. 2.4);
- ♦ Avaliação da opinião dos colaboradores através de um inquérito (Cap. 4.1);
- ♦ Criação de novas imagens para a comunicação dos princípios (Cap. 4.2.1);
- ♦ Revisão do Passaporte BPS (Cap. 4.2.2);
- ♦ Definição das mensagens a transmitir (Cap. 4.3.3);
- ♦ Desenvolvimento de materiais de suporte para a divulgação do dia BPS (Cap. 4.4.1);
- ♦ Definição dos conteúdos e plano para a realização dia BPS (Cap. 4.4.2);

6 Actividades a Desenvolver no Futuro

Como já foi referido anteriormente, o Plano de Comunicação não se esgota com a realização do Dia BPS. Na realidade, para o sucesso deste projecto, será necessário que a comunicação aconteça de forma regular e continuada ao longo do tempo. Desta maneira, poderá ser útil explorar uma série de meios que não foram particularmente utilizados no âmbito deste projecto mas que encerram um elevado potencial.

Será interessante redefinir todo o conceito da intranet do BPS da empresa, utilizando este local de uma forma mais dinâmica para a comunicação de notícias, de eventos e, acima de tudo, do estado de implementação das actividades e as métricas relevantes. É um sítio de fácil acesso a todos os colaboradores indirectos e que está neste momento subaproveitado.

O jornal trimestral da empresa – Mundo V – poderá também ser um veículo de comunicação de elevada importância pois chega em formato impresso a todos os colaboradores da empresa, permitindo a comunicação de mensagens de uma forma global e simultânea a todos os trabalhadores.

Actualmente, a administração realiza uma reunião anual com todos os colaboradores para divulgar os resultados do ano transacto e apresentar os objectivos e as perspectivas para o ano seguinte. No entanto, durante o ano a informação peca muitas vezes por escassa ou confusa, o que causa o desinteresse e a desmotivação de muitos. Assim sendo, e de forma a combater este hiato de informação, será interessante pensar numa estrutura de comunicação entre a administração e os colaboradores indirectos numa base mais regular, por exemplo, uma vez por trimestre.

No futuro, será também importante elevar a comunicação a outros níveis, apostando na comunicação de ferramentas específicas e em conhecimento mais aprofundado do que os princípios BPS.

No entanto, e apesar das possibilidades relativas à comunicação serem muito variadas, o essencial é ser fiel aos princípios mencionados e garantir que a comunicação flui de forma regular e estruturada por toda a organização. Na linha do que foi exposto neste documento, será fundamental recolher a opinião dos colaboradores através de um segundo inquérito BPS após o lançamento do novo conceito de comunicação definindo uma forma de avaliar os resultados obtidos com a sua implementação.

<Esta página foi intencionalmente deixada em branco>

7 Bibliografia

- ♦ Bishop, B. (2006). Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles. *Corporate Communications: An International Journal* , 214-231.
- ♦ Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing*. London: Kogan Page Limited.
- ♦ Farrant, J. (2000). *Internal Communications*. Londres: Hawksmere.
- ♦ Feldman, M., & Spratt, M. (1999). *Five Frogs on a Log*. Chichester: John Wiley and Sons.
- ♦ Gilgeous, V., & Chambers, S. (1999). Initiatives for Managing Resistance. *Journal of General Management* , 44-58.
- ♦ Gorard, S. (16-18 de September de 2004). Revisiting a 90-year-old debate: the advantages of the mean deviation. Obtido em 7 de Junho de 2009, de BEI: The British Education Index:
<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003759.htm>
- ♦ Lee, T. (1999). Obtido em 9 de March de 2000, de The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication:
<http://www.melcrum.com/communication/articles/02.htm>
- ♦ Nelson, T., & Coxhead, H. (1997). Increasing probability of re-engineering/culture change success through effective internal communication. *Strategic Change* , 29-48.
- ♦ Quirke, W. (2000). *Making The Connections*. Aldershot: Gower Publishing.
- ♦ Reardon, K., & Enis, B. (1990). Establishing a Companywide Customer Orientation. *Manegement Communication Quarterly* , 376-87.
- ♦ Richter, R. (2004). *Innovating Production - The Bosch Production System*. (©. Ltd, Entrevistador)
- ♦ Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to See*. Massachusetts: The Lean Enterprise Institute.
- ♦ The Economist. (13 de July de 2000). *An Inside Job*. The Economist .

- ♦ The Guardian. (15 de Janeiro de 2001). Baby Jaguar marks big leap for Halewood. Obtido em 17 de Maio de 2009, de The Guardian:
<http://www.guardian.co.uk/uk/2001/jan/15/motoring.automotive>
- ♦ Tiebout, J. (2000). Thoughts on Culture, Organizational, Change and Communication. Internal Communication , 8-9.
- ♦ Wood, P. (1995). Corporate Identity and Interanal Communications. Profile , 6.

Anexos

A.1 Modelo da carta de pedido de cooperação

Termotecnologia



Bosch Termotecnologia SA
Sede, Administração e Instalações Fabris
EN 16 - Km 3,7 - Cacia - 3801-856 Aveiro - Portugal
Tel.: +351 234 925 000 - Fax: +351 234 925 654

Departamento Comercial e Assistência Técnica
Av. Inf. D. Henrique, Lote 2E-3E - 1800-220 Lisboa - Portugal
Tel.: +351 218 500 000 - Fax: +351 218 500 301

<Nome da escola>
<Contacto>
<Morada>

José Carvalho, BPS - Bosch Production System
Tel +351 234 925 090, Fax +351 234 925 394
jose.eduardo.carvalho@pt.bosch.com

<Data>

Projecto Cooperação Bosch Termotecnologia

Exma. Sra. <Contacto>,

A Bosch Termotecnologia SA, com sede em Aveiro, é uma das 50 maiores empresas do tecido industrial português empregando cerca de 1.200 colaboradores.

No âmbito das nossas políticas e estratégias de comunicação, onde a dinâmica e a criatividade são factores fundamentais para suportar toda a nossa actividade fabril, venho por este meio apresentar um projecto de cooperação e desenvolvimento que a Bosch Termotecnologia pretende lançar e, para o qual, gostaria de poder contar com o apoio e a participação do <Nome da escola>. Será, fundamentalmente, um projecto que irá envolver três escolas, a saber, o Ar.Co em Lisboa, o DeCA em Aveiro e a ESAD no Porto, centros académicos sobre os quais temos as melhores referências.

Este projecto decorrerá em molde de um concurso, sendo o público-alvo toda a comunidade discente que, no vosso entender e de acordo com os planos curriculares dos diversos cursos disponíveis, apresentar as competências necessárias para participar.

Sucintamente, o objectivo do concurso consiste no desenvolvimento de uma série de ilustrações em diversos ambientes representando os oito princípios de funcionamento do nosso sistema de produção (Bosch Production System - BPS), tendo por base uma personagem/mascote já existente - Robert BPS, cujos direitos de utilização se encontram naturalmente devidamente

Termotecnologia



BOSCH

protegidos.

<data>

Página 2 de 3

O BPS assenta em oito princípios base que simbolizam uma série de normas que todas as empresas do grupo Bosch deverão seguir de forma a garantirem a sua competitividade industrial. Assim sendo, é de fácil compreensão a necessidade de transmissão destes princípios à organização.

O modo de funcionamento do concurso será baseado numa avaliação conjunta das participações das três escolas anteriormente mencionadas, sendo no final atribuídos três prémios. O primeiro lugar, seleccionado pelo júri como o vencedor do concurso, receberá um prémio monetário de mil euros, sendo ao segundo e terceiro lugar atribuída uma menção honrosa no valor de duzentos e cinquenta euros cada.

O júri do concurso será constituído por três individualidades da nossa organização:

Eng. Alexandre da Silva – Director de Comunicação Institucional

Eng. Nelson Ré – Coordenador da equipa BPS

Eng. José Carvalho – Elemento da equipa BPS

e por um representante, eventualmente um docente, de cada uma das entidades académicas envolvidas.

Ao concurso estará associado o seguinte regulamento, que todos os participantes deverão aceitar de forma a poderem participar:

1. Os participantes deverão apresentar ao júri um pictograma (associado a uma frase fornecida pela Bosch Termotecnologia) para cada um dos oito princípios do Bosch Production System.
2. Cada participante deverá apresentar um conjunto de ilustrações para os oito princípios, ou seja, participações incompletas (eg. apenas 3 princípios) não serão consideradas.
3. Para serem considerados válidos, todos os pictogramas deverão respeitar a estética do actual conceito de comunicação do BPS, nomeadamente na utilização da mascote Robert BPS e nas cores padrão.
4. Todos os participantes deverão fornecer à empresa os diversos suportes informáticos necessários à avaliação/utilização/manipulação das ilustrações. Para além disso, os vencedores (primeiro lugar e menções honrosas) deverão apresentar os mesmos ficheiros com a resolução necessária à sua impressão em grandes formatos com a devida qualidade.
5. A Bosch Termotecnologia SA reserva os direitos de utilização das ilustrações vencedoras, sendo proibida a utilização dos mesmos para qualquer outro fim de natureza comercial sem a devida autorização da Bosch Termotecnologia.
6. O júri reserva-se o direito de não atribuir qualquer prémio, tanto para o vencedor como para as menções honrosas, se a qualidade das participações assim não justificar.

Estamos certos de que poderemos contar com o vosso apoio, nomeadamente da direcção e do corpo docente da <Nome da escola>, para nos apoiar na realização desta actividade.

Termotecnologia



A apresentação dos objectivos, do regulamento e dos conteúdos teóricos necessários à participação no concurso será realizada através de uma sessão presencial na vossa instituição.

<data>
Página 3 de 3

Sem mais de momento e ao dispor para esclarecimento de possíveis questões.

Bosch Termotecnologia SA

Melhores Cumprimentos / Best Regards

José Eduardo Carvalho
Bosch Production System (TPPO/BPS)

A.2 Formulário de candidatura aos Prémios BPS

Fábrica:

Divisão:

Área:

Departamento:

Título do Projecto:

Descrição do Projecto:

Situação Inicial:

Descrição da Melhor Prática:

Categoria a que se candidata:

Value Stream Planning

5S

TPM

Poka Yoke / Jidoka

Trabalho Normalizado

Point CIP

Quick Change Over

Pull

Etapas de Implementação / Dificuldades:

Métricas:

Indicador 1

Indicador 2

Indicador 3

Indicador 4

Antes (mm.aaaa)

Obj. (12.2008)

Real (12.2008)

Termotecnologia

1

Strictly Confidential | TTPO/BPS | 27/06/2009 | © Robert Bosch GmbH reserves all rights even in the event of industrial property rights. We reserve all rights of disposal such as copying and passing on to third parties.



BOSCH

Fim