

INTRODUÇÃO

A Alcides & Noronha Construções Ltda. é uma empresa de grande porte que atua no ramo da construção civil e atualmente está consolidada em quase todos os estados do Nordeste Brasileiro. A organização, que existe há 30 anos, é referência na qualidade de seus produtos, atendimento aos clientes, prazos de entregas, possui certificações da ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, que são as certificações relacionadas à qualidade, meio ambiente e segurança, respectivamente.

Com a abertura de capital, a empresa arrecadou investimentos e apresentou um grande crescimento. Apesar de ter aumentado o volume das obras em execução, sua estrutura administrativa não acompanhou esse avanço. Diante disso, em meados de 2009, surgiram alguns problemas relacionados à comunicação interna.

Rodrigo, o Engenheiro de uma das obras do grupo Alcides & Noronha destaca que somente ficou sabendo do surgimento de novos lançamentos do grupo, em conversa com clientes externos, amigos e familiares. Outro exemplo, envolvendo a questão da comunicação interna, aconteceu com o funcionário Amaro, Corretor de Imóveis da empresa, que soube, através de terceiros, que a organização tinha adquirido novos terrenos para futuros lançamentos de empreendimentos.

Rodrigo fica preocupado com essa questão, pois sabe que a empresa diante dessa dificuldade de comunicação poderá ter grandes prejuízos, com consequências financeiras, judiciais e operacionais.

A ALCIDES & NORONHA

A Alcides & Noronha Construções Ltda. é uma empresa familiar, que nasceu no estado do Ceará, e que desde 2008, vem inserindo-se nos outros estados do Nordeste brasileiro, como Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Maceió e Bahia. Ela completou neste ano de 2013, 30 anos de atuação.

No ano de 1983, os três Irmãos se que atuavam no ramo alimentício e de combustível inauguraram mais uma empresa familiar, esta no ramo da construção civil, nasceu então a Alcides & Noronha Construções Ltda. Os sócios, como em todas as empresas que atuavam, dividiam suas atividades dentro da organização, de modo que um não interferia diretamente no trabalho do outro. Dr. Luís ficou com a Direção da Engenharia, Dr. Artur com o cargo de Diretor Financeiro e Dr. Victor com o cargo de Diretor Comercial.

No mesmo ano da inauguração, foi lançado o primeiro empreendimento da construtora, o Residencial Morumbi, onde o terreno era a casa do Sr. Manuel Alcides, pai dos sócios da Alcides & Noronha. Com esse empreendimento a empresa vendeu todas as unidades no mesmo dia de seu lançamento. Dr. Victor, vendo esse sucesso de venda, se preocupou em negociar mais áreas para lançar cada vez mais e aproveitar a oportunidade. O Residencial Morumbi foi construído em 5 anos, sendo para a época uma obra inovadora e rápida, onde a média de construção era de 6 a 7 anos para um empreendimento do mesmo porte.

Em 1984 a Alcides & Noronha lançou duas obras, A Porto do Alto, e a Mirante da Praia, ambas são apartamentos de luxo em uma área nobre de Fortaleza. Com esses lançamentos e posteriormente inicio das obras, Dr. Luis se viu em uma situação em que era mais vantajoso contratar um Engenheiro para tomar conta das obras e ele supervisionar, pois sozinho, não conseguiria fazer as três obras ao mesmo tempo de forma e padrão aceitável para a construtora e clientes. Devido a isso, contratou o primeiro Engenheiro da empresa, de nome Pimentel, que inicialmente dividia as obras com ele.

Posteriormente foram contratados mais dois Engenheiros, Ronaldo e Rafael, onde cada um assumiu uma obra.

Entre 1985 e 1990, a Alcides & Noronha passou a lançar 2 obras por ano, com contratação de 2 Engenheiros, 2 Mestres de Obras, 2 Técnicos de Edificações, 2 Almoxarifes, 4 Estagiários de Engenharia, 2 Técnicos de Segurança e cerca de 120 funcionários diretos por ano. Com esse crescimento surgiu a necessidade da empresa de aumentar o número de funcionários no escritório central, visando atender melhor os clientes internos e externos.

Em 1993, a Alcides & Noronha completou 10 anos, e com uma marca de 13 obras entregues e 5 novos empreendimentos lançados, tendo com isso uma taxa de crescimento média de 20 % ao ano. A empresa continuou crescendo em média com a mesma taxa até o ano 2000, onde surgiu a necessidade de se aperfeiçoar mais ainda e determinar padrões de qualidade, para com isso conquistar mais clientes, visto que a concorrência sempre foi acirrada. Com esse pensamento, a empresa contratou uma empresa especializada em auditorias para iniciar a preparação para a certificação. A princípio, adquiriu a certificação que determina padrões na qualidade de métodos construtivos, a ISO 9001, porém para consegui-la, a empresa investiu mais de 100 mil dólares e teve que padronizar todos os métodos construtivos, isso quer dizer, escrever todos os procedimentos de execução de serviços. Assim, surgiram os PES, Procedimento de Execução de Serviço, onde todas as obras solicitavam por e-mail, ao setor que foi criado para implantar e manter a certificação da ISO 9001, o setor de SGI (Sistema de Gestão Integrada).

Em 1995, houve a divisão geográfica das áreas de Fortaleza e a Alcides & Noronha lançou apartamentos de 170 a 250 m² em bairros da cidade nunca explorados pelo mercado imobiliário, com preços bem mais acessíveis, facilitando o desenvolvimento dessas regiões, onde hoje são áreas de excelente moradia.

No ano seguinte foi entregue o segundo maior empreendimento comercial de Fortaleza, sucesso de vendas e tecnologia, posteriormente a empresa foi reconhecida nacionalmente pela preservação das casas antigas nos seus lançamentos.

Em 1999, recebeu o primeiro prêmio concebido pela Associação das Empresas Imobiliárias do Ceará, com o Edifício Morada Sul. Ganhou mais 16 troféus nos anos seguintes e início da atuação de segunda residência, onde teve a construção do seu primeiro Hotel.

Em 2001, tornou-se a primeira empresa do Ceará a conseguir o certificado da ISO 9001 em construção e desenvolvimento de empreendimentos imobiliários.

Em 2003, foram entregues oito empreendimentos, dentre eles o edifício mais alto do Brasil, até aquela data, e foi um ano de mais uma conquista da empresa, dessa vez o certificado de OHSAS 18001 em segurança e saúde ocupacional. Em 2004 foi eleita por publicações nacionais do setor, a principal construtora do Nordeste e uma das maiores do Brasil em m² entregues, também conquistou o título da marca mais lembrada do estado do Ceará em empreendimentos imobiliários.

Em 2006, recorde de entregas no Ceará, com 11 empreendimentos durante 1 ano. Também teve a conquista do certificado da ISO 14001, em meio ambiente, e foi eleita uma das 100 melhores empresas de se trabalhar no Brasil. No ano de 2008 alcançou a marca de 1,5 milhões de m² entregues em 79 empreendimentos. Consolidação da expansão no Nordeste, em destaque pela grande receptividade em Natal e Recife e Ampliação de atuação em Maceió e Salvador. Início das atividades da Alcides e Noronha Urbanismo, onde são inseridos em grandes complexos industriais.

Em 2009 teve um recorde de vendas contratadas e 66 torres em construção, firmada a parceria com a Caixa e arrecadação de 200 milhões para financiamento do SFH (Sistema Financeiro de Habitação). Ampliação do segmento econômico que atingiu 27% dos lançamentos. Pela sexta vez consecutiva foi a empresa mais lembrada no segmento de construção civil e novamente eleita entre as 100 melhores empresas de se trabalhar no Brasil.

Em 2010 alcançou uma nova escada de negócios com R\$ 1 bilhão de Valor Geral de Vendas – VGV, lançado. Foram capitados R\$ 400 milhões junto a Caixa Econômica Federal com a segunda emissão de Debêntures.

A COMUNICAÇÃO INTERNA

Com o crescimento da empresa, surge um problema com a comunicação interna, vários procedimentos são alterados e não são difundidos entre os setores.

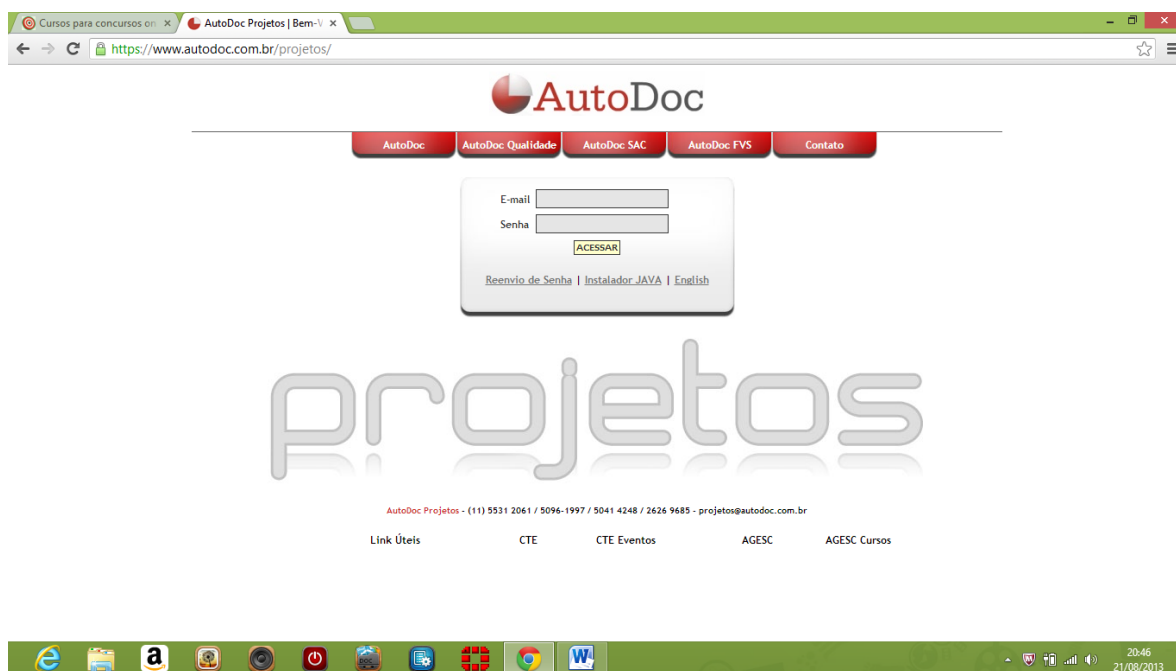
Em 2010, ocorreu um fato que chamou a atenção do Engenheiro relacionado a aquisição de um apartamento no Ed. Jardins do Rosarinho, pelo Sr. Alberto. O empreendimento tinha acabado de ser lançado à venda e o Sr. Alberto foi diretamente ao escritório da empresa para fechar a compra, no ato da compra ele acerta com o corretor que irá substituir o revestimento cerâmico pelo porcelanato, e acerta assim a diferença para pagar. Essa informação não foi passada ao setor de engenharia da empresa, com isso a obra foi executada com o revestimento padrão, no caso a cerâmica. Sr. Alberto agendou com a administração da obra uma visita a sua unidade, chegando lá se deparou com o apartamento todo aplicado com cerâmica e questionou que tinha comprado com porcelanato, mas não tinha nenhum relato na obra sobre o assunto, na mesma hora o engenheiro ligou para o comercial e realmente teve a confirmação da notícia que no ato da compra ele pagou a diferença e optou pelo porcelanato. Diante dessa situação, o Engenheiro se pergunta sobre a origem da falha de comunicação e as consequências para a empresa, considerando os custos do retrabalho e os impactos na satisfação para o cliente e na imagem da organização.

Outro erro decorrente de falhas na comunicação interna foi em relação à mudança nos procedimentos executivos. Em uma obra de Fortaleza foi comprado um ralo da marca Tigre, uma linha nova, e foi feito o teste nessa obra. Com certo tempo verificou que esse ralo dava problema de vazamento, e essa informação não foi passada para as filiais, ou seja, somente Fortaleza que não utilizava mais esse tipo de ralo. As obras das filiais estavam todas comprando e executando o serviço com um ralo que estava ocasionando vazamento.

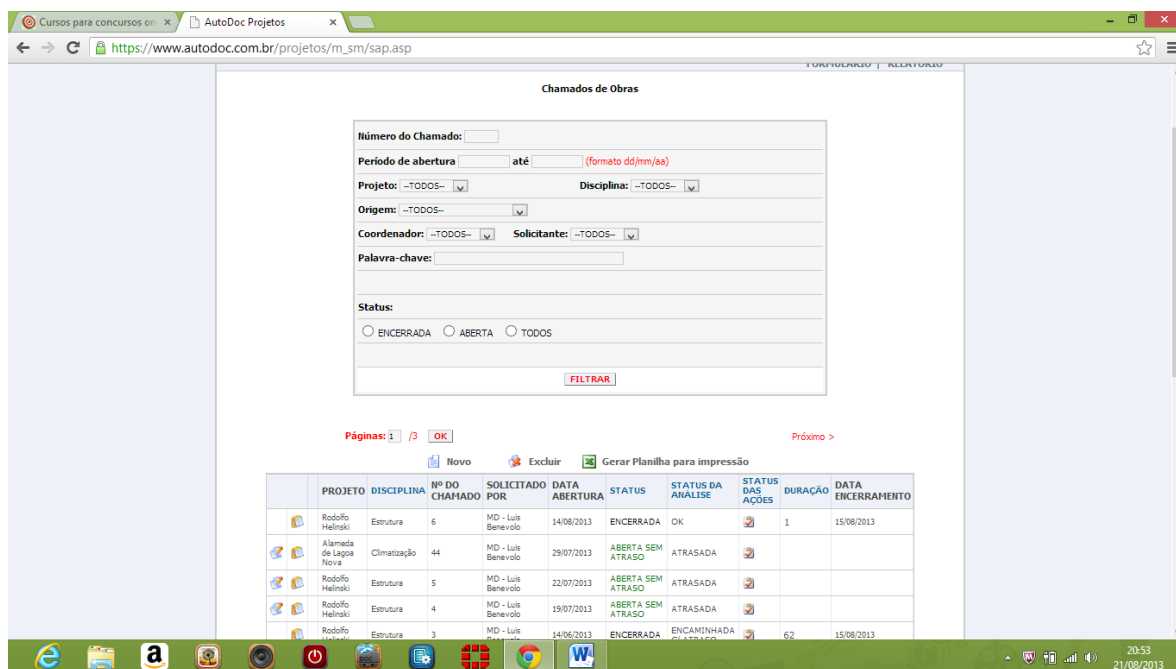
Até 2012, as obras começavam com apenas projetos de arquitetura, fundação e estruturas e no andamento das obras é que eram realizados os projetos subsequentes, como de alvenaria, instalações e fachada. Isso gerava vários atropelos, pois muitas vezes os projetos chegavam à obra em cima da hora para executar, ou atrasavam, comprometendo assim o andamento dos serviços. Muitas vezes demoravam tanto a chegar à obra que quando chegavam, já estavam desatualizados, pois mudanças foram feitas e não foram contemplados esses ajustes nos novos projetos, gerando assim mais atrasos. Além disso, eram feitas mudanças nos projetos originais que não eram comunicadas aos Engenheiros, levando a execução do serviço da forma incorreta. Ocorreu um erro desses na execução de uma fundação de um edifício em Sergipe, o projeto que chegou até a obra estava obsoleto, tinha uma nova revisão do projeto em que mudava as características do concreto, e não foi avisada a obra, depois que a obra executou toda a fundação, chegou o novo projeto com uma nova revisão, com isso a obra gastou mais de R\$ 600.000,00, (Seiscentos Mil Reais), para fazer um reforço em toda a fundação. Com esse prejuízo, a diretoria tomou uma atitude, contratou uma empresa de consultoria e comunicação interna, para estudar, e melhorar esse processo dentro da empresa.

A empresa responsável pela consultoria em comunicação interna iniciou suas atividades escutando todos os engenheiros da Alcides & Noronha, para que eles entendessem como funcionava a comunicação na empresa, do ponto de vista da engenharia. Além disso, os consultores identificaram os pontos fortes e fracos da empresa, do ponto de vista dos colaboradores. A empresa de consultoria percorreu todas as filiais, escutando todos os engenheiros.

A empresa de consultoria agiu rápido, e apresentou a Alcides & Noronha, uma forma prática de atualizar os projetos e todos ficarem sabendo assim que forem atualizados. Um sistema de Informações que permite o encaminhamento automático de e-mail com alterações em qualquer projeto da empresa, para os Engenheiros das obras, de acordo com o modelo abaixo:



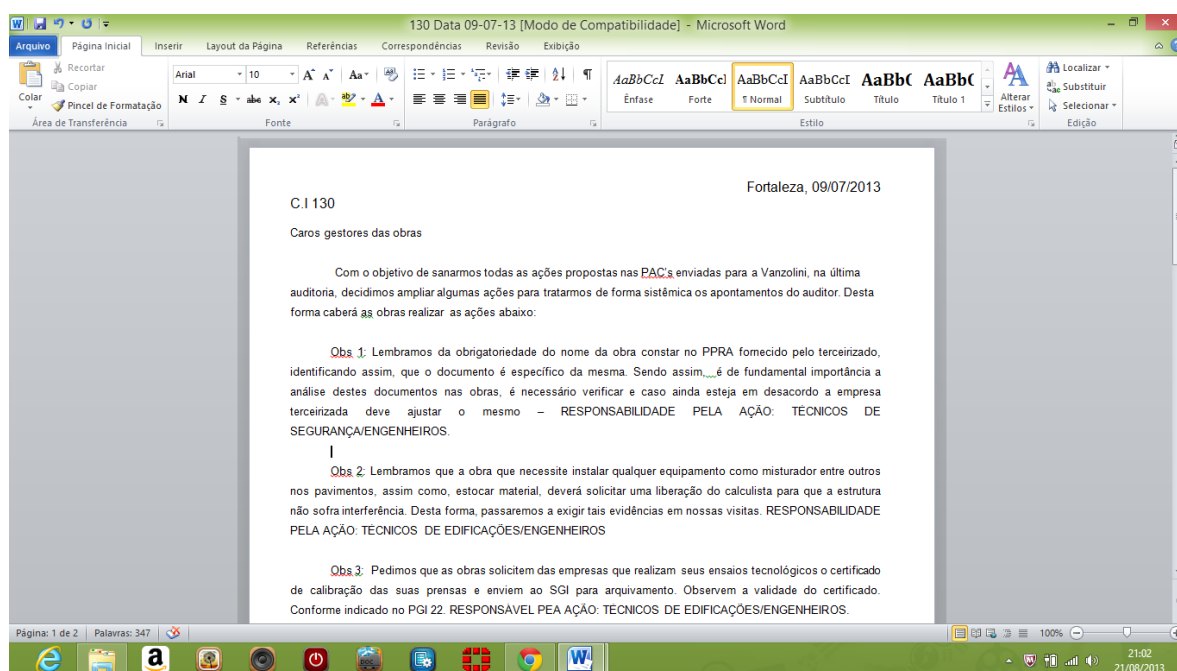
A Alcides e Noronha comprou o acesso a esse programa, em que ele lança todos os seus projetos, e em tempo real são atualizados para as obras específicas de cada um. Além de atualizar os projetos, existe o chamado de obra, em que a administração da obra entra em contato com o projetista, ou o setor de projetos da construtora, para tirar algumas dúvidas, e isso fica registrado no site, e o setor de projetos tem até 5 dias para responder.



Essa ferramenta melhorou a comunicação em relação a disseminação de ajustes nos projetos, e atualmente não tem como uma obra executar o

projeto desatualizado, pois assim que o setor de projeto altera uma revisão, o programa dispara imediatamente para o e-mail do gestor da obra uma notificação.

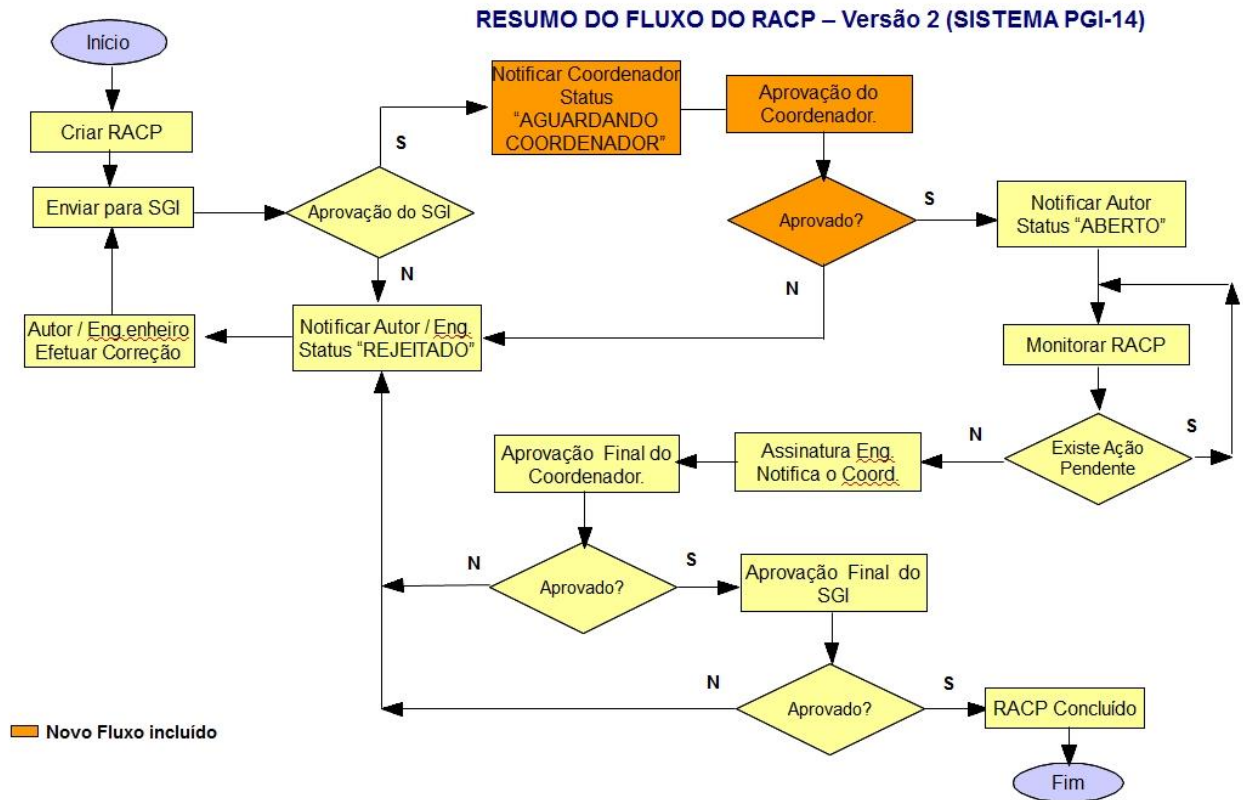
Outra mudança que a empresa de consultoria realizou, foi quanto ao recebimento e responsabilidades da Comunicação Interna - CI, ela é de responsabilidade do Engenheiro que deverá receber, assinar, guardar em pasta suspensa e registrar o treinamento da mesma a sua equipe de obra, conforme modelo a seguir.



Toda CI, é enviada do setor de Sistema de Gestão Integrada - SGI da Alcides & Noronha, localizado na matriz, e é endereçada a todos os Engenheiros.

Mais uma mudança foi a criação da RACP, Relatório de Ação Corretiva Preventiva. No qual se relacionam os problemas ocorridos e ações de melhorias.

Abaixo segue o fluxo de trabalho, desde a identificação da não conformidade ou ação de melhoria (início), passando pelo monitoramento, até a sua conclusão:



Com essa ferramenta, foram colhidas muitas informações para este caso, devido aos problemas relatados pelos engenheiros, abertura das RACP's e acesso ao sistema.

Com essas mudanças os processos da empresa tornaram-se mais integrados, as informações agora não estão soltas ou perdidas, pelo menos no tocante a engenharia, tem ainda muito trabalho a ser feito para que os outros setores tenham procedimentos bem difundidos e que ocorra a interação entre os setores.

O nome do Engenheiro reflete sobre o que ainda seria necessário fazer para que a empresa melhorasse o seu sistema de comunicação? Que alternativas poderiam ser desenvolvidas? Refletia ainda sobre o quanto foi

necessário à empresa perder para que tomasse a iniciativa de contratar uma consultoria sobre comunicação interna? O quanto ela vai continuar perdendo até existir uma comunicação interna que minimize as execuções erradas? Além disso, refletia sobre os impactos desses problemas na imagem da empresa perante os clientes.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso Alcides Noronha apresenta um problema relacionado à comunicação interna de uma Empresa de Engenharia. Analisa as consequências geradas pelas falhas de comunicação. Os dados apresentados neste trabalho foram colhidos pelo autor do caso através de sua própria vivência com a situação problema, com conversas informais também entre colegas de trabalho da mesma empresa, no qual passaram pela mesma experiência em diversos tipos de situações, e por dados colhidos no sistema de informações gerenciais da empresa, onde o Engenheiro da obra registra um relatório de ação corretiva preventiva, RACP.

Este caso pode ser aplicado nos cursos de graduação em Engenharia, Administração de Empresas e Gestão de Pessoas. Além disso, pode ser aplicado nos cursos de pós-graduação em Engenharia de Produção, Administração, Gestão de Pessoas e Sistema de Gestão Integrada., nas disciplinas de Comunicação Interna, SGI, Gestão de Pessoas, Processos Organizacionais, Gestão da Qualidade e Gestão de Conhecimento nas Organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação interna. Falhas. Estudo de caso. Ensino.

ABSTRACT

Alcides Noronha presents a case related to the internal communication of an Engineering Firm problem. Analyzes the consequences generated by communication failures . The data presented in this paper were collected by the author of the case through his own experience with the problem situation , also with informal conversations among coworkers in the same company , which through the same experience in different types of situations , and data collected in management information system of the company , where the Engineer a report of the work records of preventive corrective action , RACP . This case can be used in undergraduate courses in Engineering , Business Administration and Personnel Management . Moreover, it can be applied in postgraduate courses in Production Engineering , Management , People Management and Integrated Management Systems . , In the disciplines of Internal Communication , SGI , People Management , Organizational Processes Management and Quality Management knowledge in Organizations .

KEY-WORDS

Internal communication. Faults. Case study. Education.

FONTES DOS DADOS

Os dados apresentados neste trabalho foram colhidos pelo autor do caso através de sua própria vivência com a situação problema, com conversas informais também entre colegas de trabalho da mesma empresa, no qual passaram pela mesma experiência em diversos tipos de situações, e por dados colhidos no sistema de informações gerenciais da empresa, onde o Engenheiro da obra registra um relatório de ação corretiva preventiva, RACP.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso pode ser aplicado nos cursos de graduação em Engenharia, Administração de Empresas e Gestão de Pessoas. Além disso, pode ser aplicado nos cursos de pós-graduação em Engenharia de Produção, Administração, Gestão de Pessoas e Sistema de Gestão Integrada., nas disciplinas de Comunicação Interna, SGI, Gestão de Pessoas, Processos Organizacionais, Gestão da Qualidade e Gestão de Conhecimento nas Organizações.

Tem como objetivo principal desenvolver nos estudantes uma reflexão sobre os impactos dos processos integrados e da gestão do conhecimento na qualidade da prestação de serviços e na imagem e satisfação para os clientes internos e externos. O caso pretende ainda discutir sobre os problemas de comunicação interna, passando desde sua concepção até as mudanças ocorridas na organização na tentativa de sanar este problema, como também analisar as implicações de problemas de qualidade para a organização.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Como você analisa o comportamento do gestor diante dos problemas de comunicação interna identificados no caso?
- 2) Devido a falha na comunicação interna, enumere as consequências para a empresa no que diz respeito a qualidade do produto.
- 3) Que estratégias de gestão de pessoas devem ser adotadas pela empresa, para minimizar a problemática da comunicação?
- 4) Caso você fosse o gestor, que ações de curto, médio e longo prazo apresentaria para resolver o problema?

Alternativas para análise do caso

- 1) Segundo Pimenta (ano), um bom gestor deve ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Esses desafios demandam grande domínio das técnicas de comunicação, portanto o comportamento do gestor da empresa foi satisfatório à medida que o mesmo detectou a falha de comunicação interna e passou para a diretoria solucioná-la.
- 2) A qualidade do produto sofre alteração da especificação de produtos, execução de serviços com procedimentos desatualizados, não cumprimento de acordo firmados entre empresa e cliente e no geral a insatisfação e possível perda do cliente.
- 3) A motivação organizacional é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. Para que a empresa sensibilize seus colaboradores, buscando o comprometimento, inicialmente poderia se pensar em uma política formal de gestão de pessoas que incluísse ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, oferecendo condições satisfatórias de ergonomia, inclusão de prêmios para funcionário destaque, promoções, comissões, capacitação, entre outros. A questão da bonificação é bem vista no sentido de aumentar a eficiência do processo, ao final de cada semestre seria feita a média das notas das auditorias mensais, e atingindo a nota determinada pela diretoria, o setor / colaborador, receberia a bonificação, que varia dependendo do cargo.
- 4) Considerando que o problema de comunicação pode afetar tanto a venda, quanto a qualidade do produto final, o gestor deve tomar uma decisão rápida para sincronizar as informações na tentativa de minimizar este problema.

Problemas	Ações	Tempo para Execução
Deficiências na Divulgação das Obras – setor comercial	- Reuniões semestrais com gestores e engenheiros das obras para repassar projetos de	6 Meses

	investimentos e lançamentos da Alcides e Noronha.	
Descumprimento de termos estabelecidos nos contratos de compra e venda – setor de obras	- Seguir os prazos estabelecidos (6 meses) para a personalização dos apartamentos.	6 Meses a partir do início da obra
Inobservância dos Acordos de ajustes/personalização de apartamentos – setor comercial	- Setor comercial encaminhar para o engenheiro responsável da respectiva obra, cópia dos contratos firmados com os clientes; - Agendar horários entre o setor administrativo da obra e o cliente, com intuito de confirmar os ajustes definidos no contrato, por meio de formalização de um termo aditivo.	- Imediato, da venda - 2 vezes na semana
Compras com especificações inadequadas dos produtos Requisitados - Suprimentos	- Comprador deve entrar em contato com o Engenheiro para pegar especificação do material	- mensal
Deficiência na comunicação interna	- Cada gestor de setor, deve se reunir com sua equipe semanalmente para discutir ouvir e opinar nas diversas situações abordadas. - o gestor deve	- semanal

	contratar uma consultoria, para avaliar e determinar ferramentas para melhorar a comunicação interna em cada setor.	- A longo prazo
Falta de atualização no sistema de informações financeiras da empresa	- Prazo para atualização do sistema, e horário para atendimento ao gestor	- Diariamente
Falta de cumprimento de prazos para os lançamentos das notas	- Determinação de responsável pelo lançamento por obra	- Diariamente

REFERÊNCIAS

1. STAIR, Ralph M. . Princípio de Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998
2. PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. São Paulo: ALINEA, 2001
3. KEMPENICH, Mario. Laboratório de Marketing. São Paulo: Editora SSJ – Nobel, 1997.

valeriaraujofpb@gmail.com

9670-9190