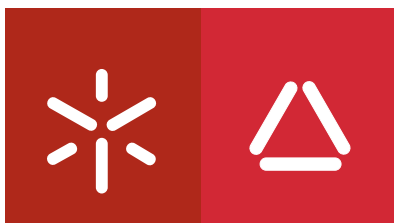


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Cecília Manuela Soares e Sá

A Comunicação Interna na empresa Faurecia



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Cecília Manuela Soares e Sá

A Comunicação Interna na empresa Faurecia

Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade & Relações Públicas

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Aníbal Alves

DECLARAÇÃO

Nome: Cecília Manuela Soares e Sá

Endereço electrónico: ceciliamss@hotmail.com/ ci21@tugamail.com

Telefone: 918995960/ 227649529

Número do Bilhete de Identidade: 12751675

Título dissertação: A Comunicação Interna na empresa Faurecia

Orientador: Professor Doutor Aníbal Alves

Ano de conclusão: 2008

Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação - Área de Especialização em Publicidade & Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31/09/2008

Assinatura: _____

Agradecimentos

Ao longo da realização deste trabalho, não houve só bons momentos, também houve muito sofrimento, angústia e até vontade de desistir. No entanto, tive sempre pessoas à minha volta, que nunca me abandonaram e me deram o seu apoio, que foi decisivo para a conclusão deste trabalho.

Por isso tenho a agradecer a todos os que me fizeram acreditar, respectivamente

Ao Professor Doutor Aníbal Alves, meu orientador de tese de mestrado, pela preocupação, pelo apoio e partilha de conhecimentos para a realização da dissertação.

À Professora Doutora Teresa Ruão, pela dedicação e ajuda durante o estágio.

Aos meus pais, porque sem eles nunca chegaria até esta etapa. Sempre confiaram em mim e me deram o seu apoio incondicional.

Tenho de agradecer a todos os que me receberam na fábrica Faurecia, que me acolheram com carinho, nomeadamente à D^a Graça, D^a Manuela, à Irene, à Rosário e à Carmen. Estas pessoas ofereceram-me a sua amizade e os seus bons conselhos. Acreditem, nunca as esquecerei.

Ao meu namorado, Alberto, pelo apoio constante. Agradeço-te por me teres acompanhado durante o percurso dentro da fábrica Faurecia. Obrigada por aturares o meu nervosismo e o meu lado mais fraco.

Como é óbvio, às minhas melhores amigas, Cristiana e Patrícia, obrigada pelo incentivo, pelo interesse que sempre tiveram para comigo.

A todos agradeço as palavras de motivação e por me fazerem acreditar que era possível concretizar as minhas tarefas. Nunca chegaria até aqui sem a ajuda destas pessoas.

Resumo

O presente estudo pretende mostrar que em qualquer tarefa realizada por um estagiário, numa organização, se prossegue a sua formação comunicativa.

Para tal, foi realizado um estágio curricular na área da comunicação interna e das relações públicas, entre 26 de Novembro de 2007 e 26 de Fevereiro de 2008, na empresa Faurecia, Assentos de Automóvel, Lda.

Apesar, de durante o estágio, executar muitas acções que, à partida, pareciam não estar relacionadas com as Relações Públicas, foi-me possível comprovar também nelas a existência e realização do primeiro axioma de Comunicação: “ a impossibilidade de não comunicar” (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1973:44). Esta constatação foi ainda aprofundada através da análise de algumas teorias adquiridas ao longo da formação académica contraposta com a descrição da experiência realizada.

Abstract

This study aims to show that any task performed by a trainee in an organization, is continuing its training communicative.

In order that has done a traineeship in the area of internal communication and public relations, between 26 November 2007 and 26 February 2008, in the company Faurecia, Seats Automobile, Ltd.

Although, during the stage, performing many actions that from the outset seemed not be related to public relations, it was possible to me prove the existence and implementation of the first axiom of communication: "the impossibility of not communicating" (Watzlawick , Beavin and Jackson, 1973:44). This finding was further deepened through the analysis of some theories acquired over the education imposed with the description of the experiment performed.

ÍNDICE GERAL

1. Introdução	1
2. Objectivos do estágio	3
3. Caracterização do local de estágio	5
3.1. História da Faurecia.....	5
3.2. A sua cultura.....	6
3.3. A organização – alguns conceitos-base.....	8
3.4. As fábricas	12
3.5. O Departamento de Recursos Humanos.....	15
4. Enquadramento teórico	17
4.1. A Comunicação e a sua importância na organização	17
4.2. A Comunicação Interna.....	24
4.2.1 Factores da comunicação	25
4.2.2. Instrumentos de comunicação.....	26
4.2.3. Funções da comunicação interna	29
4.2.4. Princípios da comunicação	30
5. Metodologia adoptada.....	33
6. Experiência realizada	34
7. Conclusão.....	49
8. Bibliografia	51
9. Anexos	54

1. Introdução

No início desta minha dissertação vou expor a forma como percepciono a Comunicação e as Relações Públicas.

Numa sociedade cada vez mais exigente e faminta de atenção e cuidados, as Relações Públicas assumem de forma crescente um papel fundamental. O problema é que esta profissão é relativamente nova e ainda é vista com muita desconfiança. Eu própria fui alvo deste receio, uma vez que os departamentos principais da empresa onde estagiei não percebiam qual era a importância do meu papel dentro da organização. Talvez este facto se deva à existência de inúmeras definições de relações públicas e devido a esta ser uma actividade bastante diversificada.

Na realidade, nunca consegui explicar – sobretudo à minha família – o que mais interessava saber, ou seja, o que é que eu podia fazer, na prática, com o meu curso. Esta confusão é aceitável, visto a profissão estar tanto ligada a Júlio César e às suas “Actas Diurnas”, que serviam para relatar os sucessos do Império Romano, como relacionada com o trabalho da Propaganda (Penteado, 1969). Assim, e como esta actividade é difícil de explicar, o profissional de relações públicas tem a vantagem e a necessidade de se tornar polivalente.

Posto isto, o papel das Relações Públicas torna-se crucial para o sucesso de qualquer empresa, uma vez que estas “funcionam como a interface entre a gestão de uma empresa (emissor) e os seus públicos (receptor), [...] são intérprete da gestão da empresa para os seus públicos e tradutoras das atitudes desses públicos para os órgãos de gestão” (Jacques Lendrevie, in Helena Ramos, 1997). Aliás, a finalidade principal de uma empresa, tal como é objectivo da própria Faurecia, além da obtenção do lucro, é alcançar uma boa imagem, tanto a nível interno como externo. Internamente, a imagem passa para o exterior através do seu público. Por isso, a empresa informa e motiva os seus funcionários, mediante a utilização de uma estratégia planificada de comunicação.

Assim sendo, a comunicação pode ser entendida como “ [...] o processo através do qual se conduz o pensamento de outra pessoa, ou de um grupo a outro. Transmissão de qualquer estímulo que venha a alterar ou revigorar qualquer comportamento, através dos veículos de comunicação ou da interacção pessoal” (Andrade, cândido, 1978:33-34).

No fundo, é através da comunicação que a organização se relaciona com o seu público. A comunicação deve estabelecer-se numa perspectiva de troca, de reciprocidade e comunhão de ideias (Kunsch, 1986).

Desta forma, pretendo com este trabalho mostrar que todas as tarefas realizadas na empresa Faurecia têm uma vertente comunicativa. Tal como Marlene Marchiori, professora da Universidade Estadual de Londrina (2002) afirma, a “comunicação é o sistema central da organização”. No fundo, durante o meu estágio o meu pensamento estava sempre voltado para a importância e o impacto da Comunicação e das Relações Públicas nos colaboradores.

O presente trabalho é composto por nove capítulos, onde o primeiro é dedicado à introdução. Aqui, é delimitado o tema e feita uma breve contextualização. Por sua vez, no capítulo dois, são apresentados os objetivos de estágio realizado na empresa Faurecia. O capítulo três faz uma contextualização da empresa Faurecia, através da descrição das suas principais características. No capítulo quatro explicita-se o enquadramento teórico, onde são ilustradas as teorias que serviram de base para a concretização do estágio. A metodologia adoptada, patente no capítulo cinco, trata de mencionar os métodos utilizados durante a realização do estágio para a concretização do presente trabalho. O capítulo seis apresenta uma reflexão sobre a experiência realizada na Faurecia. Neste capítulo relata-se, de forma pormenorizada, toda a realidade presenciada na respectiva organização. A conclusão apresenta-se no capítulo sete. E, por fim, são indicados a bibliografia e os anexos, capítulo 8 e 9, respectivamente.

2. Objectivos do estágio

Com o fim do curso a aproximar-se, chega o momento de ir estagiar, de colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo da nossa formação. De facto, a formação académica é confrontada com a realidade através deste processo. Aliás, estas são duas dimensões que se complementam e que são essenciais para o desenvolvimento de um novo profissional. É a partir do estágio que temos uma melhor percepção de que muitas teorias são importantes. Por vezes, determinadas matérias pareciam não ter qualquer relevância para o futuro, mas a verdade é que, quando cheguei ao mundo do trabalho, muito do que foi apreendido nas aulas ajudou na realização das minhas tarefas durante o estágio. De facto, até conselhos e conversas que os nossos professores nos tentaram passar têm uma utilidade, ao contrário do que muitas vezes pensamos enquanto estudantes.

O meu estágio curricular realizou-se na “Faurecia, Assentos de Automóveis, Lda.”, em S. João da Madeira, e teve a duração de três meses, com início no dia 26 de Novembro de 2007 e fim em 26 de Fevereiro de 2008.

O objectivo principal deste estágio era trabalhar a comunicação interna da empresa. Na Faurecia, fui para os Recursos Humanos Centrais, onde ajudei na elaboração da revista interna “Faurecia Portugal” e na actualização do manual de acolhimento.

Além de pôr em prática a vertente jornalística, elaborando e ajudando em artigos, também aguçaria a minha imaginação e capacidade de inovação com o manual.

Contudo, durante o meu percurso na fábrica, acabei por realizar muitas outras tarefas, que à primeira vista nada têm a ver com as ditas Relações Públicas. Aliás, era sempre apresentada aos outros colaboradores como sendo uma estagiária de comunicação e não como estagiária de Relações Públicas, algo que me desiludiu bastante. A meu ver, esta troca devia-se ao facto das pessoas não estarem muito à vontade com esta nova profissão e daí ser mais fácil usar um termo mais comum.

Apesar de estar à espera de outra realidade, tive a oportunidade de aprender muitas coisas e de conhecer novas pessoas. Aliás, através do estágio, pude ter uma melhor percepção da “vida” de uma fábrica, uma vez que contactei com estatutos

diferentes, nomeadamente colaboradores da produção, dos recursos humanos, dos serviços financeiros e de informática.

Em tudo o que fiz existe, de facto, a vertente comunicacional. Na minha opinião, em todas as tarefas nas quais participei, pode-se encontrar, portanto, um dos axiomas da comunicação referido por Watzlawick, Beavin e Jackson (1973:44), que é “a impossibilidade de não comunicar”. Por isso, nenhuma das tarefas que realizei pode ser considerada inferior, apenas diferente. Contudo, tudo o que fiz foi gratificante, tanto a nível pessoal como profissional.

Deste modo, queria dizer que ao longo da dissertação pretendo ilustrar o que foi lembrado, as novas aprendizagens, não esquecendo os pontos negativos e positivos.

3. Caracterização do local de estágio

O ponto sobre a explicitação da empresa Faurecia é relevante, uma vez que esta se caracteriza por ser uma empresa multinacional e líder de mercado e por possuir uma série de conceitos e procedimentos considerados invulgares a nível nacional. Este sistema, que a Faurecia está a implementar em todas as suas unidades industriais baseia-se em métodos japoneses. Este tipo de funcionamento, do qual irei exprimir seguidamente os pontos principais, fascinou-me ao ponto de querer descobrir mais sobre esses conceitos.

A meu ver, é pena que essas informações só estejam disponíveis num suporte informático, em vez de num físico, como folhetos, ou até mesmo num dicionário próprio. Se assim fosse, todos os colaboradores teriam acesso.

3.1. História da Faurecia

Em 1997 foi criado o “Grupo Faurecia, Assentos de Automóvel, Lda.”, originado pela fusão do grupo “Bertrand Faure” com o “Grupo Ecia”.

No entanto, a sua origem remonta ao século XIX e à industrialização francesa, onde os irmãos Jean-Pierre e Frederic Peugeot se uniram a Jacques Maillard-Salins para criar uma fundição de aço. A partir desta iniciativa, fecharam e abriram outro tipo de fábricas, diversificando as suas actividades até ao aparecimento, em 1880, do “Grand Bi”, o primeiro velocípede, produzido pelos irmãos Peugeot. Com isto, começou a produção de automóveis. Consequentemente, acabaram por se expandir para a construção de equipamentos de automóveis, nomeadamente de bancos e sistemas de interior.

Enquanto isto, foi fundado o “Grupo Ecia”, Equipamentos e Componentes para a Indústria Automóvel”, que rapidamente se desenvolveu. Ao mesmo tempo, a “Bertrand Faure” avançava para o mercado internacional.

Assim, como já foi referido, em 1997, surge a Faurecia¹, possuindo desde logo lucros positivos e uma posição forte no sector automóvel.

¹ Ver Anexo 1 – Logótipo da Faurecia.

Em Portugal, a Faurecia começa a funcionar em 1962, em São João da Madeira, e até 2001 adquiriu as restantes fábricas em terreno nacional.

O Grupo é especialista em seis grandes módulos. Por módulo entende-se que é uma série de componentes combinados para formar uma unidade. Então, a empresa concebe, desenvolve e produz bancos, portas, bloco frontal, sistemas de escapes, painel de instrumentos e revestimentos acústicos.

A Faurecia, hoje em dia, transporta um grande nome na indústria automóvel, uma vez que tenta acompanhar o progresso dos construtores. Por isso, o Grupo dispõe de cerca de 180 fábricas, situadas em 28 países espalhados pelo mundo².

Assim, na Europa existem 130 unidades industriais, nomeadamente uma na Roménia, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Suécia e Eslovénia; quatro no Reino Unido; seis na República Checa; sete na Eslováquia; oito na Polónia; oito em Portugal; 21 na Espanha; 23 na Alemanha e 46 na França.

Por sua vez, na América, o Grupo tem um total de 35 fábricas, designadamente uma na Argentina; três no México; três no Canadá; dez no Brasil e 18 nos Estados Unidos.

Na Ásia, o grupo possui 19 fábricas, onde duas se encontram na Índia e Japão; três na Coreia e 14 na China.

Por fim, existem seis unidades na África do sul, Tunísia e Turquia.

Cerca de 40% destas fábricas funcionam em regime “JIT” (Just In Time). Por outras palavras, é um sistema “pull-flow”, onde a produção é proporcional ao fluxo de pedidos dos consumidores, implantado numa organização criada para assegurar uma eficácia máxima. Graças a este regime, os construtores não precisam de gerir “stocks” elevados.

3.2. A sua cultura

Para entrar no “mundo Faurecia” é necessário compreender a sua cultura, a sua organização e o seu funcionamento.

² Ver Anexo 2 – Mapa de países onde a Faurecia está sediada.

Então, segundo o seu manual de acolhimento (2005), a estratégia do Grupo passa por ser um parceiro global de todos os construtores de automóveis nos seis grandes módulos; crescer mais rapidamente do que o mercado através da inovação; e atingir de forma estável a melhor rentabilidade da classe.

Afirmam que são especialistas em desenvolvimento, concepção, fabrico e distribuição dos principais módulos que integram os veículos ligeiros.

Relativamente à sua visão, admitem que pretendem ser líderes mundiais em cada uma das nossas linhas de produtos. Sê-lo-ão, centrando os seus esforços na satisfação dos clientes, tornando-se a referência do mercado de equipamento original e servindo os principais construtores de automóveis. Desejam ter um ritmo de crescimento superior ao do mercado e gerar uma rentabilidade sustentável. O seu objectivo é a perfeição técnica e o seu motor é a paixão automóvel.

A sua missão consiste em criar e fornecer produtos, soluções técnicas e serviços inovadores e de alta qualidade, que promovam a competitividade dos seus clientes e representem um valor acrescentado para os seus colaboradores e accionistas. O Grupo assume um compromisso em termos de preservação do meio ambiente e de responsabilidade social. Face a isto, por um lado, o Grupo associou-se ao programa europeu “ECODIS”, que visa melhorar a eficácia ambiental de todos os produtos concebidos, desenvolvidos e produzidos pela Faurecia. Por outro lado, em 2000, a Faurecia lançou o filtro de partículas diesel, onde é actualmente líder mundial de mercado. Este filtro elimina mais de 99% das partículas emitidas pelos gases de combustão do motor. Prevê-se que, até 2010, todos os veículos europeus a diesel devam estar equipados com este filtro, em conformidade com as normas ambientais.

Quanto aos seus valores, asseguram que estão empenhados em proporcionar um ambiente estimulante, saudável e seguro a todos os seus colaboradores, onde quer que se encontrem. Cada fábrica procura definir o seu futuro individual e colectivo, vivendo os sete valores básicos do Grupo: “Iniciativa; Responsabilidade; Transparência; Motivação; Trabalho em equipa; Rapidez; Definir o nosso futuro”.

Por isso, o valor Iniciativa procura que os colaboradores sejam capazes de decidir com confiança, liderar e treinar equipas com o foco na atitude. Na Responsabilidade, o essencial é assumir a responsabilidade das decisões e actos de cada um. Na

Transparência procura-se facilitar a circulação de informações objectivamente; pensar em boas soluções para os problemas; e agir de acordo com o Código de Ética e política da empresa. A Motivação pretende que sejam capazes de alcançar a liderança pelo exemplo, comunicando sempre a visão e direcção a seguir; a tomada de riscos calculados; e todas as oportunidades. No Trabalho em equipa está submetido a partilha da liderança para alcançar resultados comuns; a contribuição e apoio nas decisões da equipa, de forma a criar o melhor produto para o cliente; e o desenvolvimento de relações de maneira a alcançar as ideias e decisões pretendidas. A rapidez traduz-se na capacidade de ser pró-activo, o que implica agir em primeiro e depois melhorar; de reagir e adaptar-se rapidamente a mudanças, utilizando as novas situações como oportunidades; e na tomada de decisões antecipadas. Por fim, o valor “Definir o nosso futuro” significa demonstrar autonomia no trabalho; desafiar a passividade; e iniciar uma carreira profissional dentro da empresa.

3.3. A organização – alguns conceitos-base

Além de conceber e propor aos construtores automóveis soluções e produtos inovadores, a “Faurecia” possui um dispositivo de produção e distribuição com uma fiabilidade otimizada e segundo padrões idênticos, onde quer que o Grupo esteja implantado. Trata-se da demonstração sistemática e do aprofundamento da aplicação do Sistema de Excelência Faurecia (“FES”), uma iniciativa de melhoria alicerçada nas melhores práticas do mercado, que permite ao Grupo registar, ano após ano, progressos significativos.

Deste modo, o “FES” é o modo de funcionamento que a Faurecia pretende implementar. O Grupo propõe-se proporcionar uma visão abrangente da forma como esta instituição deve funcionar na sequência da implementação e do aperfeiçoamento contínuo dos seus processos essenciais; a permitir uma abordagem estruturada à concretização da visão; e a integrar ferramentas e técnicas concebidas para ajudar cada um dos colaboradores a progredir para o sucesso do Grupo.

Este sistema tem como objectivos principais envolver as pessoas no desenvolvimento das fábricas, atribuindo-lhes responsabilidades e autonomia; fomentar o trabalho em equipa através da participação e reconhecimento; apostar no

desenvolvimento das competências; reconhecer a contribuição de cada um; melhorar a comunicação; garantir a melhoria contínua do desempenho.

O “FES” é o centro do progresso permanente do Grupo. A sua aplicação em todas as unidades permitiu organizar mais eficazmente a produção, com um número limitado de níveis hierárquicos; o desenvolvimento dos quadros no terreno e a implantação de equipas autónomas, compostas, em média, por cinco pessoas responsáveis pelo seu desempenho em termos de qualidade, custos e prazos.

Devido à sua diversidade e aos interesses económicos em jogo, existem múltiplas possibilidades de percursos e carreiras profissionais na indústria automóvel. A Faurecia, em perfeita sintonia com o seu compromisso de excelência operacional ao serviço dos clientes, considera a gestão do seu capital humano como um elemento determinante e uma das chaves do seu sucesso. Esta política assenta em diversos pilares essenciais, como o envolvimento do seu pessoal e o desenvolvimento das capacidades de todos os seus colaboradores, nomeadamente dos engenheiros e dos quadros, sem negligenciar uma política de recrutamento profissional, visando detectar os perfis mais experientes junto das escolas-alvo.

Desta feita, o Grupo definiu um percurso profissional destinado a colocar os peritos em pé de igualdade com os gestores, em termos de visibilidade, de perspectivas de carreira e de reconhecimento, de maneira a reconhecer os resultados excepcionais obtidos em diversos domínios, desde o desenvolvimento do produto até aos processos de produção. Por exemplo, de acordo com informações internas, 75% das pessoas identificadas como aptas a mudar de posição evoluem nesse mesmo ano.

Em 1997, surge, então, a “Universidade Faurecia”. Esta concebe e incrementa programas de formação destinados a favorecer o aperfeiçoamento da liderança dos dirigentes actuais e futuros. Esta universidade desempenha um papel essencial na avaliação das potencialidades e das possibilidades de evolução dentro do Grupo.

Como é evidente, a Faurecia preocupa-se com a Qualidade. Por isso, criou os sete básicos da qualidade. Estes sete básicos são as regras que todos os colaboradores devem cumprir no seu dia-a-dia, de modo a garantir uma produção com qualidade. No fundo,

trata-se de acções básicas, como a “1ª peça Ok”, o “Poka-Yoke”, o Auto-Controlo, os Contentores Vermelhos, o Retrabalho sob controlo, o “QRQC” e a Inspeção Final.³

Assim, a “1ª peça Ok” consiste em assegurar que o processo de produção é capaz de produzir peças conformes, de acordo com os requisitos de qualidade do cliente.

O Básico “Poka-Yoke” corresponde à utilização de um dispositivo simples e fiável evitando que os erros se reproduzam em defeitos. Previne a transferência de um defeito para o posto de trabalho seguinte. Cada “Poka-Yoke” tem um formulário de validação em que são registados os parâmetros ou características críticas, bem como o método de validação correctamente identificado e descrição da operação incorrecta.

O Auto-Controlo baseia-se em passar para o posto de trabalho seguinte só peças boas. Este básico é uma ferramenta de aprendizagem de gestão individualizada dos defeitos não assinalados. Logo, o Auto-Controlo torna-se da responsabilidade de cada um, de maneira a garantir um bom desempenho nas tarefas diárias.

De seguida, os contentores vermelhos ajudam a identificar e isolar as peças duvidosas do fluxo normal de produção. Este básico da qualidade corresponde a contentores, caixas, “racks” (sempre adaptados às dimensões das peças) em que são colocadas as peças duvidosas em qualquer etapa do processo.

O retrabalho sobre controlo deve assegurar que as peças foram bem trabalhadas e estão prontas para enviar ao cliente. Este básico é uma operação aleatória, que não deve perturbar o curso normal da produção. É também algo a evitar, visto ser um desperdício.

Por sua vez, o “QRQC”, que significa “Quick Response Quality Control”, é o método de resolução de problemas internos ou externos. Tem como objectivos a melhoria do desempenho e a partilha de conhecimentos. Este básico assenta em seis pontos-chave, designadamente o lugar real (ir ao local onde ocorre e no momento do problema); peças reais (comparar peças boas com peças más); dados reais (observar a realidade com os próprios olhos); resposta rápida (resposta imediata ao defeito com o intuito de proteger o cliente); pensamentos lógicos (explicar de forma simples e lógica o problema); e “on Job-coaching” (as chefias monitorizam, formam, dão suporte e reconhecem o desempenho das equipas na realização dos “QRQC”).

³ Ver Anexo 3 – Exemplo de um destacável publicado numa edição da revista interna.

Por fim, a Inspeção Final é a última etapa de verificação realizada a um determinado produto antes de este ser enviado para o cliente final. Permite uma maior margem de controlo das peças, o que por sua vez, leva a uma maior satisfação do cliente.

A Faurecia pretende melhorar o seu desempenho e, por isso, aposta na comunicação e liderança, que é traduzida no “TOP 5” (existe três tipos de “TOP 5”: de produção, de funções de suporte e equipa de direcção de fábrica).

Assim sendo, por um lado, o “Top 5” na produção, é uma reunião de 5 minutos, realizada antes do início do turno, para todos os membros da “GAP” (equipa de trabalho). Esta tem como objectivo a troca de informações necessárias para um bom desempenho diário.

Por outro, o “TOP 5” Fábrica é uma reunião diária, com duração aproximada de 20 minutos, para toda a equipa da direcção. Tem por finalidade rever a situação das últimas 24 horas, discutir os assuntos o “TOP 5” de funções de suporte é também realizado seguindo a mesma definição que o “TOP 5” efectuado na produção.

Em 2006 foi implementado, na fábrica de Palmela, o “Stretching”, que está a ser seguido pelas outras unidades industriais. Este serviço já funciona em muitas outras fábricas do Grupo há alguns anos, uma vez que a Faurecia tenta zelar pela saúde dos seus colaboradores.

Então, o “Stretching” é um conjunto de exercícios realizados antes de uma actividade e que proporcionam um equilíbrio do corpo desde o repouso até ao exercício. Como se pode verificar no anexo⁴, os coordenadores da revista interna da empresa colocaram um destacável numa edição da revista interna, para que os colaboradores aprendam as práticas a adoptar.

Além destes exercícios, deve existir um gabinete de fisioterapia, que está direccionado para o aumento da qualidade e da produtividade; a melhoria do bem-estar individual e social; a redução dos custos directos e indirectos; e a diminuição de acidentes de trabalho devido a posturas incorrectas.

⁴ Ver Anexo 4 – Exemplo de exercícios básicos de “Stretching”.

3.4. As fábricas

A Faurecia é uma empresa de automóveis que funciona com uma estrutura forte e hierarquizada, de acordo com o que aqui se apresenta. Apesar de estar espalhada por inúmeros países, todas as fábricas estão interligadas entre si, com a mesma linha de conduta. A sede do Grupo Faurecia está estabelecida em Nanterre, França.

Como já foi referido em Portugal estão a funcionar oito fábricas e duas “Joint-Ventures” (“SAS” e “Vanpro” em Palmela). Assim, em S. João da Madeira funcionam quatro unidades industriais, nomeadamente as Fábricas “Espumas & Acessórios”, Estofos “JIT”, Estruturas Metálicas e “Corte & Costura”; uma em Bragança, Palmela, Nelas e Vouzela.

Antes de passar à apresentação das fábricas é importante explicar dois conceitos, “UAP” e “GAP”. Então, uma “GAP” funciona como uma equipa de trabalho, por exemplo de costureiras; é constituída, normalmente por seis elementos, incluindo a “GAP Leader”. Por sua vez, “UAP” é uma Unidade Autónoma de Produção e é formada por várias “GAPs”.

Desta forma, a Fábrica Moldados está enquadrada no Grupo de produtos Assentos, Divisão Soft e desenvolve duas actividades distintas, Espumas e Acessórios, com uma população de 425 “MOD” (Mão-de-obra directa) e 102 “MOI” (Mão-de-obra indirecta).

A actividade Espumas dedica-se à produção de assentos e encostos para automóveis. Esta secção tem cinco clientes, nomeadamente Saragoça, “EDA – Nelas”, “Compin Evreux”, “Sotexo”, “ACL” (assentos “Renault Mégane” e “Scénic”).

A actividade Acessórios dedica-se à produção de apoios de cabeça (“APC”) e apoios de braço (“APB”), onde se engloba três processos, Corte, Costura e Injecção. A produção diária ronda os 18200 APC e 2200 APB para os seguintes veículos: “Peugeot” 308, 407, “Dormant”, “Citroën” C4, C5, “Picasso”, “Renault Espace”, “Laguna”, “Mégane”, “Master”, “Kangoo”, “VW Polo” e “Mercedes Vito”. Esta secção tem 17 clientes, designadamente “ECSA”, “SIEMAR”, “Sielest”, “Faurecia Pierrepont”,

“Lear”, “Sotexo”, “Gruau”, “JC Bratislava”, “EDA – Nelas”, “ACL”, “Tecnoconfort”, “JC Geel”, “VW Kassel”, “ACL”, “Vitoria”, “Visteon” e Vigo.

A Fábrica “JIT Estofos” tem uma população de 41 “MOD” e 21 “MOI”. Esta tem apenas um cliente, mais especificamente a “Opel” (“General Motors”) e o modelo “Combo”.

Este projecto produz 336 carros por dia (60% bancos dianteiros e 40% bancos da frente e trás).

O processo de estofagem é tradicional, ou seja, as operações de montagem da estrutura, a espuma e a capa (principais elementos de um banco) são efectuadas através de montagem manual ou assistidas por equipamento específico.

A Fabrica Estruturas Metálicas, ou mais conhecida por “Fábrica Metal”, possui um total de 596 colaboradores, sendo que 417 são “MOD” e 179 “MOI”.

O “Metal” produz assentos e encostos para o “VW Eos”, “Polo”, “Sharan”, “Peugeot” 207, 308, “Citroën Picasso”, “Opel Corsa”, “Combo”, “Meriva”, “Renault Mégane”, “Seat Toledo”, “Leon”, “Alhambra”, “Altea” e “Ibiza”.

Assim, os seus clientes finais são a “PSA”, a “Renault”, a “Opel”, a “VW” e a “Seat”.

A Fábrica “Corte & Costura” de S. João da Madeira tem como objectivo a produção de capas para automóveis, com um total de 308 “MOD” e 67 “MOI”.

Na produção, existem três “UAPs”, uma de corte e duas de costura (“UAP A” e “UAP B”).

No Corte são recepcionadas as matérias-primas, que são colocadas na máquina de corte, de acordo com a introdução de um programa. Este consiste no corte adequado ao pedido do cliente e visa o melhor aproveitamento da matéria-prima a fim de evitar desperdícios.

Depois de todo o material estar cortado e pronto, este é entregue ao cliente interno – as “UAPs” de costura. Então, na Costura procede-se à montagem das várias referências terminando numa capa completa, que é executada por cada “GAP”.

Ao concluir as capas, estas são colocadas na zona de expedição, prontas para o cliente externo, “PSA”, “Renault”, “Opel” e “Chrysler”.

A Fábrica de Bragança tem uma população de 110 “MOD” e 29 “MOI” e tem vindo a crescer ao longo dos anos, tanto a nível de projectos como de colaboradores. Tem como clientes a “PSA”, “VW”, “Seat” e “Renault” e produz sistemas de escape.

A Fábrica Sistemas de Interior de Portugal, componentes para automóvel é a chamada Fábrica de Palmela, com uma população de 387 “MOD” e 157 “MOI”.

Até 2004 esta unidade industrial produzia painéis de instrumentos, painéis e módulos de portas, tapetes e consolas para três clientes, designadamente “VW”, “Seat” e “PSA”.

Em Palmela a produção está organizada em quatro “UAPs”, nomeadamente a “UAP Pintura”, “UAP Acabamentos – Pintura Soft”, “UAP Injecção” e a “UAP Painéis – Tapetes”.

A “Vanpro-assentos, Lda” é uma empresa de fornecimento de assentos completos em “JIT” detida a 50% pela “Faurecia” e 50% pela “Johnson Controls”. Está sediada em Palmela, onde conta com 122 colaboradores. Esta “Joint-Venture” fornece os assentos para os modelos “VW Sharan” e “Seat Alhambra”.

A Fábrica Nelas serve para a montagem e estofagem de bancos de automóvel, através do sistema “Just In Time” (“JIT”), com uma capacidade de 270 veículos por dia. Os produtos são entregues em função do ritmo solicitado pelo cliente.

No caso de Nelas, fabricam e entregam bancos completos, justamente antes da sua montagem em linha, pelo que conseguem ter um nível de stock nulo de produtos entre a Faurecia e o seu único cliente, a “PSA – Peugeot Citroën” de Mangualde. Esta pequena fábrica tem um total de 43 “MOD” e 20 “MOI”.

A Faurecia Vouzela (“SASAL”) é uma fábrica de corte e costura e emprega 383 colaboradores, onde 315 são “MOD” e “68 MOI”. Aqui produzem-se capas para os seguintes clientes: “Renault”, “PSA” e “Sevelnord”.

3.5. O Departamento de Recursos Humanos

As Fábricas Faurecia possuem uma estrutura semelhante, como anteriormente referido. Em cada unidade industrial existe um director de fábrica e vários departamentos, como o de Recursos Humanos. Neste, existe uma directora, que no caso do “Corte & Costura” é a Dr.^a Júlia Teixeira, e vários membros responsáveis por diferentes funções. Por exemplo, no mesmo gabinete, Helena Silva é a coordenadora de “Employee Empowerment” (“EE”).

No entanto, apesar da autonomia inerente, todas as fábricas estão dependentes do Departamento de Recursos Humanos Centrais. Este é composto pela directora de Recursos Humanos país e por vários elementos, como tais: Carla Teixeira, “reporting country”; José Lima, responsável pelo processamento de salários; Carmen Rua, assistente processamento de salários; Rute Rodrigues, encarregue pela gestão de carreiras e pelo recrutamento; Rosário Santos, responsável pela formação; e Agostinho Pacheco, Coordenador do EE país.

Como a Faurecia não tem um gabinete de comunicação, a entidade que trata da sua comunicação externa é uma agência de comunicação exterior à empresa. Por sua vez, quanto à vertente interna, o departamento divide-se na realização das tarefas. Por exemplo, todos colaboram para a elaboração da revista interna, “Faurecia Portugal”; e todas as fotos necessárias são tiradas pelos colaboradores que elaboram os respectivos artigos.

Na tentativa de melhorar o sistema de organização e tornar as tarefas diárias mais eficazes e eficientes, esta equipa adoptou uma ferramenta denominada “5S” – Funções de suporte nos recursos humanos país.

Esta ferramenta segue os mesmos passos e tem os mesmos objectivos que os “5S” da produção, nomeadamente a melhoria contínua através da adopção de bons hábitos que visam a organização e limpeza dos postos de trabalho. Além destes elementos, esta ferramenta foi redireccionada para os escritórios, que permite encontrar mais rapidamente a documentação, também consegue com que se aumente a produtividade, mesmo que procurada por outro colega de trabalho; projectar uma imagem positiva, com ordem e limpeza do local; contribuir para o envolvimento da equipa na busca de melhores métodos de trabalho; e melhorar a comunicação dentro do departamento.

Assim, verifica-se que a gestão dos recursos humanos é uma condição fundamental e, segundo Rita Campos Cunha (1996: prefácio), “ ... tem vindo a ser, cada vez mais, reconhecida como um importante factor na eficácia organizacional”, uma vez que a qualidade das decisões está permanentemente ligada à qualidade da informação que é transmitida por este departamento.

4. Enquadramento teórico

Como foi referido anteriormente, o meu estágio foi muito diferente das minhas expectativas, na medida em que realizei diversas tarefas que à partida não estavam relacionadas com o que aprendi durante a formação académica. Aliás, ao iniciar cada função que me era imposta tinha muita dificuldade em perceber a ligação entre as acções e a comunicação. No entanto, após um período de reflexão e análise apercebi-me de que muitos autores, muitas teorias se enquadram no trabalho concretizado. De facto, foram as matérias estudadas que me permitiram e ajudaram na realização das tais tarefas que me iam sendo impostas. Além disso, à medida que ia executando os objectivos, ia-me descobrindo de que todas as acções e mensagens estão, de alguma forma, a comunicar. Efectivamente, tudo o que é feito ou não pela organização é comunicação. Daí a relevância de as explicitar seguidamente.

4.1. A Comunicação e a sua importância na organização

A Faurecia é uma grande empresa espalhada por inúmeros países culturalmente diferentes. Como é comum a qualquer instituição, a comunicação assume um papel fulcral para o sucesso desta. Apesar de vivermos numa sociedade organizacional, a verdade é que as organizações sempre existiram (Kunsch, 1986:19). Esta autora (1986:21) afirma que as organizações “constituem aglomerados humanos planeados conscientemente, que passam por um processo de mudança, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objectivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objectivos propostos”. Aqui é de referir que, na minha opinião, as pessoas que estão dentro da empresa precisam que exista boa comunicação e uma sintonia de pensamento para se conseguir atingir os objectivos pretendidos. Ao longo do estágio, também fui apercebendo-me de que os colaboradores gostam de sentir que a administração se preocupa com eles, com as suas necessidades. Assim, é importante a empresa estar atenta às carências das pessoas, satisfazendo-as na medida do possível. Desta forma, consegue-se uma certa união entre a direcção e os colaboradores.

Neste sentido, é relevante salientar que Helena Ramos (1997) entende que “estamos na sociedade da comunicação e não basta às empresas serem eficientes, tendo

também que mostrar essa eficiência. Aqui, o papel da comunicação é preponderante, revelando-se como um indispensável instrumento de gestão, “visto que uma empresa só existe através da comunicação” (Brault, 1992: prefácio). De facto, as organizações preocupam-se cada vez mais com a comunicação. Nos dias de hoje, é fundamental as instituições saberem o que comunicar e de que forma fazê-lo, daí o papel gradual que a comunicação tem vindo a ganhar nas organizações.

Ora, também para Stoner (in Helena Ramos, 1997), “a comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas”. No fundo, permite gerir as pessoas de modo a alcançar a sintonia e o sucesso.

Na mesma linha do autor anterior, Halliday (in Kunsch, 1986:22) afirma que “o que caracteriza as organizações é a sua estrutura e a maneira como suas actividades são coordenadas”. Acrescente-se, neste sentido, a teoria de Canilli (1995:25) de que “qualquer organização, seja de que tipo for, tem maiores probabilidades de crescer, desenvolver e progredir se estiver inserida num ambiente favorável”. De facto, também sou da opinião de que se houver uma boa relação interna numa organização, há um maior desenvolvimento da mesma. Se o ambiente for favorável, os funcionários vão esforçar-se mais e os administradores também acabam por ficar mais satisfeitos com esse esforço e por tratar cada vez melhor os colaboradores.

Posto isto, “qualquer organização necessita de adoptar uma política de comunicação eficaz, desenvolvendo novas estratégias de comunicação que lhe permitam criar uma imagem positiva e coerente” (Stoner in Helena Ramos, 1997). Aliás, na Faurecia, os colaboradores são motivados a participar nos eventos criados pela empresa, de forma a envolver numa mesma actividade elementos de estatutos hierárquicos diferentes. Normalmente, quem planeia e organiza este tipo de iniciativa é o profissional de Relações Públicas. Todavia, nesta empresa em concreto, visto não existir essa posição, cabe à equipa dos Recursos Humanos essa função.

Para Tajada (in Helena Ramos, 1997) as Relações Públicas, a Publicidade e a Propaganda são três formas de comunicação que a empresa tem ao seu dispor, com responsabilidades e objectivos diferentes.

Aqui importa salientar que, de acordo com o mesmo autor, “as Relações Públicas são uma forma especial de comunicação cujo objectivo é o esforço deliberado, planificado e sustentado para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”.

Neste sentido, as Relações Públicas devem ser parte integrante da instituição, uma vez que, para Souza (in Kunsch, 1986), o profissional de Relações Públicas deve funcionar como “agente catalisador dentro da empresa”, onde lhe compete “estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento”.

Assim, o profissional de Relações Públicas deve deixar de ser visto como um “promotor”, ou seja, como alguém cujo papel se reflecte na sua apresentação e cordialidade. Esta é uma profissão com bases estruturadas e capazes de proporcionar às empresas e não só um suporte comunicacional fundamentado.

Antes de mais, é necessário mencionar que estes profissionais trabalham para um público, sendo o interno o mais importante. Ora, para Tajada (in Helena Ramos, 1997), o público interno constitui “ [...] um conjunto de indivíduos com uma certa homogeneidade relativamente ao relacionamento que estabelecem com a organização, com os quais a empresa comunica com vista à criação de uma imagem [...] em função dos diversos públicos existem diferentes percepções da organização, estabelecidas em função dos interesse de cada um.” Segundo Kunsch (1986:39), este “é um público multiplicador dos mais importantes de uma empresa” e, por isso, deve ser levado em conta. Como o público interno transporta a imagem da empresa para o exterior, este deve ter mais atenção por parte da organização.

Assim, é importante explicar alguns elementos inerentes à comunicação, nomeadamente as suas funções, uma vez que é impossível não comunicar e que a comunicação está presente em todas as tarefas realizadas na Faurecia, desde a mais simples até à mais complexa. Então, de acordo com Brault (in Helena Ramos, 1997), as funções de comunicação são sete: a função informativa, de integração ou valores, de retroacção, de sinal, comportamental ou argumentativa, de mudança e de imagem.

A função informativa é aquela que tem por finalidade veicular o conhecimento da empresa, através do manual de acolhimento e da revista interna.

A função integração tem como objectivo unir todos os colaboradores num único grupo, através da difusão dos valores fundamentais da empresa, como é exemplo o Sistema de Excelência da Faurecia. Este sistema tem por base o envolvimento dos colaboradores, de modo a conseguir alcançar os valores da empresa, tais como o trabalho em equipa, a motivação e a responsabilidade.

A função retroacção assenta no retorno das mensagens enviadas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e controlar a sua compreensão.

A função sinal transmite a cultura da instituição, através das micro-mensagens estrategicamente espalhadas pela fábrica, sobretudo em locais com maior número de transeuntes e de convívio, tal como a área de lanche.

A função comportamental da comunicação é aquela que mostra claramente o caminho a ser seguido. Esta tem por base a função imagem, a função informação e a função retroacção e permite a concretização colectiva de decisões. As circulares internas aplicam-se a esta situação, uma vez que expressam o comportamento que deve ser adoptado.

A função mudança visa a alteração de mentalidades, de atitudes e de relações. Internamente motiva as pessoas, cria retroacção e modifica as relações.

Através da função imagem, a comunicação tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa, que é o caso da revista interna. Esta transmite apenas temas e opiniões favoráveis à instituição. Ao nível externo não me é possível chegar a nenhuma conclusão, uma vez que essa actuação fica a cabo de uma agência exterior à Faurecia e à qual não tive acesso.

Thayer (1979) apresenta, por outro lado, outras funções de comunicação: a função de informação; instrutivas e de mando; de influência e persuasão; e integrativas.

Em todas estas funções, o elemento básico é a informação, que deve também ser vista como uma função. Ora, para o autor (1979), a comunicação só ocorre se alguém adquirir ou consumir alguma informação. Na realidade, a meu ver, nas organizações existe sempre essa necessidade de informação.

No entanto, Thayer (1979:209) afirma que as mensagens só são informativas se cumprirem determinados requisitos, nomeadamente se estas “estão fisicamente ao

alcance do receptor; são compreensíveis para eles; podem ser por ele comprovadas; e são de alguma utilidade para o receptor”. Isto significa que as mensagens devem ser simples e claras, concretas e úteis, de fácil acesso e leitura e também que facilmente seja reconhecida a sua veracidade.

Por sua vez, as funções comunicativas de mando e de instrução são mais comuns em estruturas mais formais do que nas informais. Então, a função de mando está relacionada com tudo o que diz respeito a “ordens, directivas, pedidos, procedimentos, mesmo apreciações de desempenho”, ou seja, tudo o que visa “coagir a liberdade do subordinado de exercitar seu próprio julgamento a respeito dos parâmetros de sua tarefa especificados por essas mensagens.” (Thayer, 1979:227). De facto, é normal, numa organização, o superior hierárquico comandar os seus subordinados, uma vez que os colaboradores necessitam de alguém que os mande produzir, que os libere da responsabilidade. Caso isso não acontecesse, haveria total anarquia. Aliás, a existência de regras serve para coordenar este tipo de situações, tal como acontece na Faurecia. Este tipo de mensagens está interligado com a autoridade, pois, segundo Thayer (1979:228), a “função de mando na comunicação tem importância primordial para o exercício da autoridade”, que é específica da posição hierárquica, logo das empresas. Assim, a comunicação, através desta função, desempenha um papel importante nas empresas, uma vez que, para Glover (in Thayer, 1979:230), “quanto mais a pessoa sabe o que fazer, quando, onde e como fazê-lo, mais efectivo e eficiente será seu desempenho, desde que os instrumentos adequados estejam à sua disposição e desde que essa pessoa tenha uma motivação apropriada para a execução da tarefa”. Normalmente, o colaborador sente medo de tomar iniciativa, e o seu chefe serve para isso mesmo. Na Faurecia, existe uma grande hierarquia até chegar aos colaboradores, sendo os supervisores os mais próximos da produção.

Desta feita, no processo de dar ordens, dirigir ou instruir, é necessário levar em conta três factores, designadamente o teor, saber quantos e quais os detalhes a inserir na mensagem; a maneira ou qual o melhor meio para dar a ordem; e a intenção, ou seja, para haver compreensão da mensagem é preciso que o receptor tenha algum conhecimento das intenções do originador (Thayer, 1979). Ora este processo existe em qualquer tipo de organização e a empresa onde realizei estágio não foge à regra, onde essa tarefa pertence aos membros da equipa de direcção.

Por outro lado, as instruções diferenciam-se das ordens. Enquanto estas últimas são quase sempre “descrições do que fazer e, ocasionalmente quando fazer, as instruções servem para indicar, com maiores detalhes, como executá-las” (Thayer, 1979:235). Na Faurecia, as circulares internas adaptam-se ao processo de dar ordens, na medida em que veiculam informação, como foi o caso da nova lei do tabaco⁵. A partir da data de publicação da circular todos os colaboradores estavam informados sobre onde podiam e não podiam fumar. Por seu turno, o comunicado sobre o novo procedimento dos cacifos está mais relacionado com as instruções, pois este tinha como objectivo principal comunicar aos funcionários as alterações que estavam a ser feitas e explicar detalhadamente quais os novos procedimentos que terão de cumprir.

Em relação às funções persuasivas e de influência, estas são vistas como capacidades de comunicação que se pode ter ou não (Thayer, 1979). Sendo assim, a influência é encarada como algo encoberto, mais indirecto; visaria objectivos amplos, mais gerais; e seria interpessoal. A persuasão, por sua vez, é encarada como sendo mais aberta e intencional; como tendo objectivos especificamente psicológicos ou de comportamento; e envolveria massas (Thayer, 1979). Por um lado, na Faurecia, a influência é exercida, por exemplo, através dos seus princípios fundamentais que são colocados em locais estratégicos, de modo a incentivar, mesmo indirectamente, os colaboradores a interiorizarem esses mesmos princípios. Por outro lado, a persuasão pode ser vista nas Ideias de Melhoria, que tem como objectivo claro a melhoria e o desenvolvimento da empresa. O plano é que o funcionário apresente uma proposta relativamente a um problema e para incentivar a participação a organização oferece prémios.

Por último, mas não menos importantes, estão as funções integrativas, que “estão, muitas vezes, subjacentes à maior parte do nosso comportamento interpessoal” (Thayer, 1979:258). Sem a comunicação seria impossível não comunicar. Ora, Thayer (1979:262) vem confirmar esta ideia, afirmando que a “comunicação é tanto o meio como o fim através do qual adaptarmos e procuramos nossas metas no meio ambiente”, ou seja, é através da comunicação que existe a possibilidade de nos relacionarmos uns com os outros, dentro e fora das organizações.

⁵ Ver Anexo 5 – Exemplo de uma Circular Interna.

Neste sentido, “a comunicação nas organizações ocorre inevitavelmente dentro das pessoas, que estão unidas por canais formais e informais, em redes de comunicação relacionadas com tarefas de diversos tipos” (Thayer, 1979:161), uma vez que as empresas estão estruturadas segundo níveis hierárquicos e a informação é transmitida por essa rede, até alcançar o seu objectivo. Aliás, na instituição em causa, a comunicação é diversa, uma vez que vai desde os departamentos de direcção, aos UAP’s managers, aos supervisores, às GAP leaders às GAP’s em si, ou seja, à produção. Assim, a comunicação ocorre entre este fluxo, mediante a utilização dos meios de comunicação disponíveis.

Para medir a sua eficácia, pode-se utilizar os quatro modelos de análise estabelecidos por Thayer (1979): o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

Assim sendo, o nível intrapessoal envolve, sobretudo, o que se passa dentro do indivíduo e depende das aptidões cognitivas e das susceptibilidades de cada um. O nível interpessoal analisa a comunicação entre os indivíduos e é uma forma de regulação e de controlo do que acontece uns com os outros. Por isso, é necessário ter em conta que cada pessoa tem as suas próprias capacidades e formas de compreender o mundo. E essas aptidões devem ser respeitadas pelas empresas.

O nível organizacional, por sua vez, caracteriza-se pelas redes de fluxos de informação que se estabelecem entre os membros da organização. Finalmente, o nível tecnológico diz respeito aos equipamentos mecânicos e electrónicos que servem para armazenar, processar e distribuir informação.

Estes níveis de análise são importantes no contexto da empresa, e, por isso, não devem ser esquecidos pela direcção. Uma organização precisa de entender todos os fenómenos que estão ligados ao indivíduo, de forma a melhorar a comunicação e o respectivo ambiente dentro e fora da empresa. De facto, a própria Faurecia leva em conta estes níveis, uma vez que entenderam que é benéfico para o desenvolvimento da organização preocuparem-se com os funcionários e em manter um bom ambiente na empresa e, a partir do meu estágio, começaram a dar mais valor àquilo que se comunica, pois todas as mensagens veiculadas afectam de algum modo os colaboradores. Neste ponto, a minha experiência foi positiva, uma vez que penso que consegui demonstrar

aos elementos de recursos humanos da instituição em análise a importância de um departamento de comunicação interno.

4.2. A Comunicação Interna

“Comunicar é, evidentemente, libertar a informação, mas é também seleccioná-la”. E é nesta perspectiva que “as Relações Públicas têm muito a contribuir no sentido de facilitar o intercâmbio das organizações com os seus diversos públicos, promovendo a comunicação bidireccional. Pois, quando enfatizamos o aspecto de relacionamento, referimo-nos basicamente ao sistema recíproco de comunicação, onde não só se enviam mas também se recebem mensagens, podendo-se medir as reacções dos receptores” (Westphalen, 1901:73).

A comunicação interna desempenha, cada vez mais, um papel indispensável dentro das empresas. Assim, “comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo menos tão importante como a primeira... Antes de atingir a «imperfeição zero», a direcção deveria procurar caminhar no sentido do «menosprezo zero». Pois bem! A comunicação interna é isso mesmo” (Monard in Westphalen, 1901:65).

Para Westphalen (1901:65), “a comunicação interna engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa”. Contudo, a aplicação da comunicação interna na prática diverge de organização em organização, mediante os valores, a tradição e própria política da empresa.

Tal como eu, esta autora defende a importância da comunicação, sobretudo da interna, uma vez que são os colaboradores que fomentam a empresa. Isto significa que, se o colaborador estiver satisfeito com a sua empresa, vai trabalhar mais eficientemente, vai estar mais motivado e, por isso, estar mais apto para interiorizar e adoptar como seus os princípios fundamentais da organização. Deste modo, pode-se afirmar que os colaboradores são um meio de transporte importante para passar uma imagem positiva da empresa, começando pela família e amigos. Por isso, a comunicação interna deve ter uma grande atenção por parte da direcção.

4.2.1 Factores da comunicação

Quando se fala em comunicação interna, “temos de explicar o conceito de factores aos quais está associada” (Madureira in Helena Ramos, 1997), particularmente sobre o fluxo de informação, o nível de complexidade e a formalidade da comunicação. É de referir que estes elementos servem para entender melhor os vários aspectos da comunicação que são usados na prática.

4.2.1.1. Fluxo de Comunicação

Segundo Westphalen (1901: 68), os fluxos de comunicação utilizam três vias, sendo elas: a da comunicação descendente ou hierárquica, a ascendente ou salarial e a horizontal ou lateral. Há ainda uma quarta, a comunicação diagonal, que é apresentada por Madureira (in Helena Ramos, 1997).

Deste modo, a comunicação descendente é aquela que é mais vulgarmente praticada. As mensagens partem de um certo nível hierárquico e destinam-se aos escalões inferiores, tal como ocorre na estrutura da Faurecia. Geralmente, as informações partem do departamento da direcção para a produção.

Por sua vez, a comunicação ascendente “segue o caminho inverso”, ou seja, parte dos níveis inferiores até ao topo da hierarquia, como é o exemplo das “Ideias de Melhoria”, que são sempre analisadas pelo superior hierárquico imediatamente acima.

Por fim, a comunicação horizontal é aquela onde não existe nenhuma noção hierárquica. Trata-se de uma permuta de igual para igual, entre diferentes sectores, serviços ou especialidades, onde pode ser enquadrada a “TOP5 Fábrica”, que é uma reunião entre toda a equipa da direcção.

A comunicação diagonal, apresentada por Madureira (in Helena Ramos, 1997), está relacionada com o “fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão”.

4.2.1.2. Nível de Complexidade

Para Madureira (in Helena Ramos, 1997), existe três níveis de complexidade, designadamente a comunicação interpessoal, em grupo e em toda a organização.

A comunicação interpessoal consiste na troca de informação pessoal entre indivíduos com interação um a um. A comunicação em grupo acontece entre indivíduos de um grupo, normalmente sob a forma de reuniões, que são frequentes na Faurecia. A comunicação em toda a organização ocorre quando a informação parte da gestão, fluindo junto de todos os empregados da organização. Este tipo de comunicação tem em vista a disseminação de informações sobre os procedimentos e políticas da organização.

4.2.1.3. Formalidade da Comunicação

De acordo com Madureira (in Helena Ramos, 1997), a comunicação pode ser formal ou informal.

Por um lado, a formal assume especialmente a forma escrita e ocorre “dentro da estrutura formal da cadeia de comando”. Por outro, a informal manifesta-se sobretudo pela via oral e ocorre “independentemente da estrutura formal”.

Desta feita, segundo o mesmo autor (Madureira in Helena Ramos, 1997), “a comunicação formal tem por base a estrutura funcional de onde emana um modelo formal de comunicações escritas e orais, enquanto a comunicação informal consiste num contacto pessoal e directo entre um trabalhador e um chefe”, o que permite o esclarecimento de questões e o contributo para a integração das pessoas. Na minha opinião, a via formal é mais consistente, uma vez que as informações escritas ficam documentadas e podem ser guardadas por qualquer um, sendo assim, mais facilmente comprovadas. Contrariamente à via oral, que apesar de ser directa e rápida, não pode ser confirmada com tanta certeza.

4.2.2. Instrumentos de comunicação

Quando é necessário veicular uma mensagem, a empresa pode escolher entre as três formas de comunicação que existem, mais especificamente a escrita, a oral e a audiovisual. No caso da organização em análise, a via mais usada é a escrita.

Neste caso, não irei abordar a forma audiovisual, uma vez que a “Faurecia” normalmente utiliza apenas as outras duas formas de comunicação.

Deste modo, segundo Westphalen (1901), a comunicação escrita é “imediate”, uma vez que qualquer pessoa pode escrever; é “tradicional” e é “rica”, visto que permite uma difusão rápida e para um elevado número de pessoas. Tal como foi mencionado anteriormente, este tipo de instrumento serve como prova do que foi transmitido. No entanto, tem algumas desvantagens, pois é “enganadora”, porque “não é pelo facto de se poder escrever que uma mensagem resulta”; e é perigosa, visto haver tendência para assoberbar os colaboradores com informações escritas (Westphalen, 1901:73).

Apesar destes inconvenientes, a pode fazer-se um balanço positivo, visto que esta forma de comunicar é a menos dispendiosa, tem uma difusão ilimitada e pode ser utilizada por todas as empresas, seja qual for a sua dimensão. Contudo, deve ser usada com cautela, ou seja, sem excesso.

Por sua vez, a comunicação oral caracteriza-se por ser directa e económica, já que se destina a um número reduzido de pessoas. Todavia, é imprecisa, existindo o risco de deturpação da informação no momento da transmissão da mensagem; e é volátil, pelo facto de não deixar vestígio. A autora enfatiza o facto de esta forma de comunicação dever ser sempre acompanhada por um suporte escrito. De facto, muitas vezes, a fábrica “Corte & Costura” para transmitir uma pequena mensagem utilizava os supervisores, cabendo a estes a tarefa de passar a informação para os colaboradores da produção. No entanto, esta via acarreta um obstáculo, pois o que se verifica é que a informação que chega ao destinatário final é deturpada, o que origina confusões. Se essa mensagem também fosse colocada em formato de comunicado, a comunicação ocorreria sem tanta dificuldade.

Como principais suportes referidos por Westphalen, importa salientar a nota de serviço (memorando ou comunicado), que apresenta directivas, fornece explicações ou solicita informações; os quadros de afixação (quadros de informação), que são pouco dispendiosos, de fácil aplicação e gestão; o jornal interno e o flash informativo, que é flexível, constituído por uma ou duas folhas e permite um impacto relevante. A Faurecia utiliza sobretudo estes instrumentos para fazer chegar as informações aos colaboradores. Normalmente, é no placard que são colocadas essas mensagens, uma vez que se encontra num local de passagem e de convívio dos colaboradores.

Phillip Campitt (in Helena Ramos, 1997) acrescenta a estes instrumentos o correio electrónico, actividades lúdicas⁶ (como se pode constatar no exemplo apresentado em anexo), reuniões, como o trabalho de grupo, campanhas e programas, nomeadamente o programa de portas abertas para empregados e os seus familiares (ver anexo com exemplo⁷).

O correio electrónico permite uma rápida transmissão de mensagens para diferentes níveis hierárquicos. No caso da “Faurecia”, esta possui uma rede interna de comunicações, onde não está incluída a produção. Por isso, todos os colaboradores que para a execução do seu trabalho necessitem de um computador têm acesso à Intranet da fábrica. Aliás, o Grupo utiliza esta forma de comunicação para transmitir semanalmente newsletter, como é o caso do exemplo em anexo⁸.

Quanto ao instrumento trabalho de grupo, a empresa onde realizei o meu estágio oferece o “FES Game⁹”, que é um jogo dinâmico, onde cada participante desempenha uma função diferente da que normalmente exerce. É uma forma de ajudar os participantes a compreender o sistema de produção da Faurecia, bem como as vantagens da utilização das ferramentas e a identificar o caminho para a melhoria contínua.

Como foi apresentado anteriormente, os instrumentos para a comunicação são de grande utilidade para as empresas. De facto, é através destes meios que a informação é recebida pelo receptor.

Neste contexto, Thayer (1979) explica que o episódio comunicativo mais simples tem de ter presente os seguintes componentes: um originador; um receptor; uma situação ou circunstância; uma intenção ou necessidade; um meio ou canal que transporta a mensagem, outro dos componentes.

Neste sentido, surge o modelo de Lasswell (in Thayer, 1979; Fiske, 1997), que é outra forma de encarar os episódios comunicativos, ou seja, a sequência da comunicação. Trata-se, portanto, de um modelo linear e específico das massas. Ora, o modelo é composto por vários estádios, nomeadamente: “Quem”, “Diz o quê”, Em que

⁶ Ver Anexo 6 - Exemplo de uma actividade lúdica.

⁷ Ver Anexo 7 - Exemplo de um programa de Portas abertas”.

⁸ Ver Anexo 8 – Exemplo de uma Newsletter.

⁹ Ver Anexo 9 – Exemplo de um Fes Game.

canal”, “A quem” e “Com que efeito”. Esta fórmula é, na minha opinião, a que melhor se adapta à comunicação na realizada na Faurecia, uma vez que é essencialmente escrita e respeita a sequência de Lasswell apresentada anteriormente. Ora, na empresa onde estagiei, normalmente é a direcção ou um departamento que emite uma mensagem em forma de comunicado ou convite para os seus colaboradores a fim de informar, emitir novos procedimentos (como as novas regras da distribuição dos cacifos), ou mesmo, persuadir para ir a uma festa de Natal (iniciativa da Fábrica Corte & Costura).

No entanto, a comunicação pode ser facilitada ou dificultada, dependendo de quem emite e quem recebe a mensagem; das circunstâncias. Estas variáveis devem ser levadas em conta, para que haja uma melhor comunicação, logo uma melhor relação entre os departamentos (que estão num estatuto hierárquico acima) e a produção.

4.2.3. Funções da comunicação interna

“O diálogo dentro da organização (...) é tão importante como o diálogo com o exterior” (Canilli (1995:84). Este deve basear-se nas várias funções da comunicação interna que Westphalen (1901:65) apresenta, mais especificadamente expor resultados, balanços; transmitir informações, conhecimentos; explicar uma nova orientação, um projecto da empresa.

Ainda para a mesma autora, opinião que também partilho, as mensagens difundidas na organização podem dividir-se em duas categorias: a informação operacional e a motivadora. A informação operacional consiste sobretudo na transmissão de ordens, por via hierárquica, referentes à execução do trabalho, abordando temas como a organização do trabalho, o processo de produção, as normas de qualidade. A informação motivadora trata, principalmente, das mensagens que pretendem motivar e mobilizar os colaboradores. Estas abordam algumas áreas fundamentais: a empresa, o meio onde ela se insere e os seus objectivos; o sistema de produção; e a organização interna.

4.2.4. Princípios da comunicação

“Uma boa comunicação exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno, sobre a opinião que os assalariados têm da firma e, por consequência, sobre a imagem global da empresa” (Westphalen, 1901:66).

Face às dificuldades encontradas no seio das organizações, Emmanuel Dupuy propõe 12 princípios e é através da sua aplicação que as empresas podem alcançar o sucesso. Os princípios são: a lucidez, a vontade, a transparência, a simplicidade, a rapidez, a duração, a tenacidade, o realismo, a adaptação, o envolvimento, a sedução e a antecipação.

Assim, de acordo com o autor (in Helena Ramos, 1997), a lucidez traduz-se na pré-identificação pessoal e consiste na necessidade de adaptação a um público específico e aos valores da cultura.

A vontade tenta estabelecer um serviço de comunicação e o respectivo orçamento. A aplicação deste princípio atribui à comunicação um papel importante na gestão e na condução do negócio.

A transparência opõe-se ao hábito do secretismo para as informações em geral, excepto no caso de informações que podem ser usadas pela concorrência. É aquele princípio segundo o qual a comunicação tem início com a estratégia e admite o direito ao erro. Para comunicar com transparência, é preciso racionalizar em termos de análise de objectivos e resultados organizacionais - a informação que pode prejudicar a empresa deve ser imediatamente divulgada para que os rumores alarmistas não surjam -, uma vez que é mais fácil a organização pôr um problema que escondê-lo.

Na simplicidade, a comunicação deve permitir que todos os empregados compreendam as mensagens de forma clara. As mensagens devem ser simples e acessíveis e os suportes devem ser adequados à mensagem, para que cada um se reveja nela.

A rapidez de difusão da informação garante o interesse do destinatário, evita a formação de rumores de forma descontrolada e evita que os colaboradores sejam informados em primeiro lugar pelos meios exteriores à organização, em vez de serem informados pela própria.

A duração da comunicação numa organização deve apresentar uma certa permanência independentemente dos resultados momentâneos. A comunicação com os funcionários baseia-se num processo evolutivo e irreversível em que a organização e os seus membros se envolvem. Segundo este princípio, os suportes de comunicação interna devem evoluir para que os seus destinatários não fiquem saturados.

A tenacidade pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser veiculada em todos os instrumentos de comunicação, o que deve implicar uma certa repetição da comunicação.

No realismo, a comunicação permite compreender melhor a organização e faz evoluir lentamente as atitudes, incumbindo os empregados à mudança do seu modo de relacionamento. O desenvolvimento da comunicação é, portanto, um investimento cuja rendibilidade só é visível a longo prazo.

A adaptação tem por base a cultura da empresa. Segundo este princípio, as publicações devem ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não as estruturas estabelecidas. Isto evita uma diversificação exagerada dos instrumentos de comunicação, em função dos públicos visados, e uma perda de informação.

O envolvimento não é objectivo, porque a empresa tem sempre em vista um proveito. Baseia-se na escuta e na troca de impressões com os empregados, na afirmação de uma transparência real, sem manipulações, traduzindo-se não só pela presença do discurso da direcção em todos os suportes de comunicação, mas também pela transmissão do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente.

A comunicação interna deve seduzir para poder chamar a atenção e despertar o interesse e, sobretudo, persuadir. A empresa deve aplicar este princípio na comunicação com os seus colaboradores, como aplica com os seus clientes na venda dos seus produtos, uma vez que eles conhecem a comunicação que a organização estabelece com o grande público, da qual são também destinatários.

Na antecipação, a organização tem de estar preparada em termos de comunicação, para poder responder aos possíveis acontecimentos, às reacções dos empregados e às mudanças que decorrem normalmente na organização. Assim, em todas as empresas,

nomeadamente através do profissional de Relações Públicas ou outro elemento da equipa que esteja a desempenhar esta função, se deve ter em conta estes princípios, de modo a que a organização esteja sempre em sintonia.

5. Metodologia adoptada

“Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy, 1992:197).

Desta forma, a observação é o estudo dos fenómenos sociais de forma presencial, ou seja, o investigador utiliza os próprios sentidos na recolha de informações.

Segundo Quivy (1992:1999), este método tem algumas vantagens, nomeadamente “a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem; a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo; e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos”.

Neste sentido, existem duas variantes, a observação participante e a não participante. Ora, na primeira, o investigador faz parte do grupo observado. Enquanto na outra variante, o investigador faz parte do mesmo espaço observado, mas não interage com o grupo directamente.

Para tentar compreender o fenómeno a estudar, entre 26 de Novembro de 2007 e 26 de Fevereiro de 2008, a metodologia adoptada foi, sobretudo, a observação/observação participante e a análise documental e de conteúdo.

De facto, participei activamente em muitas das tarefas realizadas na “Faurecia”, como por exemplo, na elaboração do convite de natal; na entrega de cabazes, actividades realizadas na Fábrica “Corte e “Costura”.

Como é óbvio, não participei activamente em todas as actividades. Aliás, já Quivy (1992) afirma que esta é uma situação normal.

Neste sentido, tive a oportunidade de pôr em prática a minha vertente comunicacional, estando sempre atenta a tudo o que se passava na “Faurecia”; tentando ouvir e perceber as matérias interessantes para colocar na revista interna. Anotei sistematicamente todos os dados que ia recolhendo, através da análise de informações presentes em edições anteriores da revista, folhetos, sistema electrónico e site internos.

6. Experiência realizada

A comunicação interna “não se limita à divulgação de informações por meio dos canais formais. Organizar a troca de impressões, provocar reuniões frequentes, sentar-se no restaurante da empresa, numa mesa ao acaso... todas estas atitudes são também instrumentos de comunicação interna. Sejam quais forem as vias e os meios, a comunicação interna visa integrar o assalariado, iniciá-lo na lógica da empresa” (Westphalen, 1901: 112).

“Na comunicação empresarial, a vertente interna é um factor decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Por outras palavras, a comunicação interna é considerada um mecanismo basilar ao bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade básica que, sendo um referente para os indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados” (Helena Ramos, 1997).

Assim, constata-se que a comunicação pode assumir diversas formas e é neste sentido que procuro, ao longo da elaboração deste trabalho, mostrar que em todas as actividades realizadas durante o período de estágio, existe uma vertente comunicacional inerente. De facto, tudo o que uma empresa faz ou não, mesmo as coisas mais banais, é utilizado para comunicar algo. Refira-se que, até nos aspectos mais simples a empresa procura comunicar com o seu público interno, tentando incutir-lhe o espírito da empresa, através, por exemplo, do logótipo e valores da empresa espalhados pelas instalações.

A partir daqui, vou passar a descrever pormenorizadamente todas as minhas tarefas na Faurecia e mostrar a sua via comunicativa.

Portanto, o meu primeiro dia de trabalho caracterizou-se pela apresentação aos elementos do departamento de Recursos Humanos Centrais. Em seguida, a minha orientadora, Carla Teixeira, explicou-me qual iria ser o meu trabalho na Faurecia. Também me falou sobre alguns conceitos-chave, essenciais para entender o funcionamento da fábrica. Foi nesse momento que fiquei a saber que o meu estágio se ia dividir entre a actualização do manual de acolhimento, a elaboração da revista interna e uma ajuda na fábrica “Corte & Costura”. Deste modo, fiz uma visita a essa fábrica, onde

também me foram apresentadas a Dr.^a Júlia Teixeira, que se tornou a minha segunda orientadora, e a restante equipa.

A princípio fiquei contente com esta perspectiva que me era anunciada, pois o meu trabalho neste local seria alterar a área do lanche (utilizada por todos os colaboradores), de forma a torná-la numa fonte privilegiada da comunicação.

No entanto, as minhas principais tarefas foram sendo relegadas para segundo plano e acabei por fazer coisas muito diversas, como por exemplo, organizar o arquivo de Recursos Humanos, na fábrica “Corte & Costura”. Esta foi uma das acções que menos me agradou. Em primeiro lugar, a sala era de tamanho reduzido e não havia espaço para colocar todas as capas, uma vez que o arquivo é partilhado com outros departamentos. Depois, muitas capas não tinham identificação, nomeadamente ano e conteúdo, o que dificultou muito a realização do meu trabalho.

Ao longo do estágio senti dificuldade em manter-me motivada, uma vez que as perspectivas iniciais se iam desvanecendo. Contudo, tentei pensar sempre que o estágio era apenas mais uma etapa da formação académica e que merecia toda a minha dedicação.

Segundo Westphalen (1901:70), “antes de se montar um sistema de comunicação interna, seja ele qual for, há primeiramente que ouvir e olhar, para depois se saber falar com justeza. E também para se escolher a «boa correia de transmissão»”. Lloyd (1988:70) diz ainda que “nunca é demais dispor de informação actualizada baseada em pesquisa bem fundamentada (...) observe todas as outras actividades com uma nova visão – uma visão de relações públicas (...). A sala de espera dos visitantes é agradável e atractiva?”

Ora, uma das minhas principais tarefas na fábrica “Corte & Costura” foi alterar a área do lanche. O seu objectivo era, precisamente, torná-la num local apazível, logo comunicativo. Para realizar este objectivo segui uma ideia básica que aprendi nas aulas de Laboratório de Relações Públicas, que é a importância da observação. O profissional de relações públicas deve estar sempre atento a todos os pormenores, basicamente a tudo o que o rodeia.

Seguindo esta aprendizagem e a perspectiva de Lloyd (1988), fiz uma análise geral deste local. Para este autor, até a apresentação das coisas tem importância, pois a

comunicação está por todo o lado. Então, ao analisar o local, apercebi-me que tinha de se fazer uma boa limpeza. A higiene é muito importante, pois reflecte a própria imagem da empresa. Como se pretendia também aumentar o espaço, foram retirados uns bancos que estavam em mau estado.

O departamento de recursos humanos desejava, ainda, alterar o quadro de informação, de forma a torná-lo mais atractivo, transformando-o num canal de comunicação, por onde o departamento passasse informação interessante para os seus funcionários. Este quadro de afixação é um lugar privilegiado da comunicação. É uma forma de transmitir informação da direcção para todos os colaboradores. O problema neste quadro é que não estava a funcionar, pois não chamava a atenção. Por isso, tinha de ser alterado, uma vez que era um “placard” em cortiça e estava em muito mau estado. Então, a solução passou por ser trocá-lo por um quadro novo com fundo branco, que é muito mais higiénico.

De seguida, tentou perceber-se quais os títulos e temas mais interessantes para os colaboradores. Para isto, fiz uma visita à fábrica “Estofos JIT”. Esta é uma fábrica que está bem organizada em termos de comunicação, talvez pelo facto de ser de pequena dimensão e ter um número reduzido de funcionários. A verdade é que por toda a fábrica existe informações sobre o grupo, os produtos que a “Estofos” produz, conselhos úteis (como por exemplo, sobre a higiene e segurança ou o sistema de gestão ambiental).

Após esta visita, os títulos foram escolhidos e começou-se a preparar os conteúdos. Assim, o quadro é composto por informação geral, nomeadamente por o código de ética e as últimas revistas internas; informação útil, como os planos de férias dos colaboradores e horário médico; informação rotativa, como a legislação laboral, onde todos os meses é colocado um capítulo diferente; e o título “destaques”, que também é alterado mensalmente por um tema diferente. Toda esta informação está interligada com a apresentação visual do quadro. Este deve chamar a atenção das pessoas, daí a importância da junção de vários factores, como a qualidade dos conteúdos e a boa apresentação.

De facto, para Westphalen (1901:72) “a comunicação interna destina-se a um público cada vez mais prevenido; cativado e ... convencido. Uma apresentação agradável permitirá certamente que sejam divulgadas mensagens austeras. Mas essa

apresentação não basta: o conteúdo tem tanta importância como o acto de comunicar. A comunicação rotineira já não ilude (nem diverte) ninguém”. Além dos temas serem interessantes para os colaboradores, as cores utilizadas também representam um papel fundamental. No início, as cores escolhidas seriam o branco para o fundo e o “azul Faurecia” para os títulos. Depois trocou-se o azul pelo amarelo, por ser mais apelativo.

Segundo Westphalen (1901:267), o azul representa a espiritualidade, a justiça, o racionalismo, a tranquilidade e a satisfação. No entanto, também está associado à melancolia, à obscuridade, à dúvida e ao desencorajamento. Por sua vez, o amarelo está ligado à graça, ao discernimento, à luz, ao sol, à juventude, à inteligência e à maturidade. Por fim, o branco lembra a pureza, a frescura, a perfeição e a verdade. Assim, verifica-se que a escolha feita pelo departamento foi acertada, uma vez que a cor amarela, além de ser mais apelativa, também tem uma conotação mais positiva.

Toda esta alteração teve um grande impacto junto de todos os colaboradores, pois o ambiente foi completamente alterado. A área do lanche deixou de ser apenas um local para comer e passou a ser também um local de convívio, de interesse.

De facto, foi na fábrica “Corte & Costura” que passei a maior parte do tempo. Nesta unidade industrial, ajudei na actualização do organograma. Os organogramas descrevem cargos hierárquicos e são uma forma dos colaboradores e não só (visitas, convidados e possíveis colaboradores) terem uma visualização directa e imediata do escalão hierárquico superior. Deste modo, após ter tirado fotografias aos cinco novos colaboradores, utilizei o formato pré-existente para alterar a foto, nome e respectiva função¹⁰.

Um dos objectivos no departamento de recursos humanos centrais era a actualização do manual de acolhimento. Este é um manual que é entregue a todas as pessoas que entram para a Faurecia. É uma forma de dar a conhecer o grupo e as fábricas em Portugal.

Sendo assim, este é constituído por informações gerais do Grupo, como os últimos resultados financeiros disponíveis, onde está sediado, a sua estratégia e os seus principais clientes. Em seguida tem um capítulo que fala um pouco sobre a história da

¹⁰ Ver Anexo 10 – Exemplo de duas alterações feitas para o organograma.

Faurecia em Portugal e uma breve explicação de cada fábrica, nomeadamente dos produtos, modelos, cliente final e a sua distribuição geográfica. Também há espaço para temas diversos, designadamente para a Filosofia da empresa, o Sistema de Excelência, a Saúde, Segurança e Ambiente, o Envolvimento dos colaboradores, a Qualidade e o Código de Ética.

Neste sentido, as alterações que começaram a ser praticadas desde 2005 – data de edição do manual – fazem todo o sentido. Para isso, procedi ao envio de e-mails para todos os responsáveis de Recursos Humanos de cada fábrica (informação dada pela minha orientadora), que por sua vez enviaram para quem de facto possuía as informações.

Nesta situação, o meio de comunicação utilizado foi a Internet, mais precisamente a Intranet. A Faurecia possui um sistema de comunicação electrónico interno, que é controlado pelo departamento de Informática. Assim, quando é admitido um novo colaborador, que para trabalhar necessita de um computador, além deste é-lhe também atribuído um endereço electrónico e uma palavra-chave (que deve ser alterada de imediato).

Este é um sistema que está patente em todas as fábricas do Grupo. Desta forma, todos os colaboradores, menos a produção, estão ligados entre si, facilitando e aumentando a rapidez de comunicação. Neste sentido, mediante os objectivos estabelecidos para o meu estágio, o computador foi um utensílio fundamental para a sua concretização. No entanto, este era partilhado com outro elemento do departamento, o que me prejudicou bastante, porque muitas vezes fiquei sem computador e não podia executar as minhas tarefas. Na tentativa de resolver esta situação, a Dr^a Júlia Teixeira, directora dos recursos Humanos da fábrica “Corte e Costura”, arranhou um outro computador para eu utilizar apenas nestas instalações. Apesar do esforço, este era tão antigo que os programas eram incompatíveis com os outros computadores utilizados. Assim, tive de arranjar outra solução que foi nos dias em que não tinha computador, fazia outro tipo de coisas, como por exemplo organizar o arquivo e mesmo ajudar as outras colegas do departamento em tarefas mais simples.

Muitas vezes o meu tempo era passado entre fábricas. Por isso, ainda nos Recursos Humanos, ajudei na separação dos Códigos de Ética, da revista “Faurecia Infos” e alguns folhetos¹¹.

O que me cabia fazer, seguindo uma lista do número de colaboradores em cada fábrica, que me foi entregue pela Carla Teixeira, era a respectiva divisão e distribuição. Após a divisão, no que diz respeito às instalações em S. João da Madeira, mandava-se um e-mail para um elemento dos Recursos Humanos, que se encarregava de levar o material e redistribuí-lo pelos colaboradores. Quanto às outras fábricas, como o caso de Palmela e Vouzela, normalmente envia-se por correio.

Sempre que tinha tempo vago, ia ajudar a D^a Graça. É neste local que se faz a recepção do correio e a separação por fábricas (de todo o país), colaboradores e destinatários; a abertura e datação de toda a correspondência; a entrega de correspondência nos diferentes departamentos dos Serviços Centrais (Recursos Humanos, Contabilidade e Tesouraria, Direcção Financeira, Direcção de RH, Postos Médicos, Informática (“IT”)); a separação das facturas por actividades (fábricas e Serviços), e entrega das mesmas à Contabilidade, para lançamento; a expedição de Correspondência, nomeadamente a recolha de factura; a separação das cópias para arquivo, e tratamento de envelopes e respectiva correspondência para os diversos destinatários; o registo diário de facturas que saem para clientes da Faurecia; e o registo de toda a correspondência em livro próprio, para que se tenha conhecimento da data de saída e destinatário; o tratamento de registos e avisos de recepção, quando necessários; e a recepção e separação de encomendas pelos destinatários e fábricas. A respeito desta ajuda que forneci, é de referir que a D^a Graça me incentivou sempre a continuar o meu trabalho, a dedicar-me ao máximo, porque quando alguém se esforça muito, o resultado é compensador. Também me ajudou a reforçar a ideia de que vamos sempre aprendendo ao longo da vida, de tratar os outros de forma igual e, que o profissional de Relações Públicas deve sempre estar em contacto com todo o tipo de escalões hierárquicos, uma vez que nunca sabe quando vai precisar da sua ajuda.

O Natal é uma época propícia para unir as pessoas neste ambiente. Cada uma das fábricas vive este momento à sua maneira. Assim, a fábrica “Corte & Costura” organiza

¹¹ Ver Anexo 11 – Exemplo de uma edição da “Revista Infos” e de um folheto.

todos os anos uma festa de Natal para os seus colaboradores. Apesar de ser trabalhosa, é uma tradição que a direcção pretende manter.

Então, uma das tarefas era elaborar o convite¹² para a festa. Este é composto pelo programa (essencialmente dirigido para crianças), data, hora e local da festa. O objectivo da elaboração do convite, em primeiro lugar, era convidar todos os colaboradores da fábrica para a festa. Depois, pretendia-se que, através do convite, se atraísse o maior número possível de pessoas para o convívio. Por isso, este tinha de ser bastante apelativo. Para isso, depois de escolher o conteúdo, tentámos encontrar a melhor apresentação possível. Então, foi escolhido para o fundo uma cor forte, como o vermelho. Esta cor, além de estar relacionada com o Natal, segundo Westphalen (1901:267), também representa a alegria, a força, o dinamismo, a impulsividade, a virilidade e a mobilidade. Neste momento, foi muito importante recordar as aulas de Laboratório de Publicidade, nomeadamente na escolha das palavras e das cores a utilizar. Quando se pretende comunicar algo a um grupo heterogéneo (costureiras; chefes de serviço, director de fábrica), o texto tem de ser simples, claro e de fácil percepção, mas também tem de ser apelativo.

Após a concretização desta opção, procurou-se imagens que estivessem ligadas à época natalícia, nomeadamente da árvore de natal e o azevinho. Como é óbvio, no convite tinha de estar presente o logótipo e o *letrring* da Faurecia.

Como já foi referido anteriormente, esta festa é para todos os colaboradores do “Corte & Costura” e seus filhos. Assim, conseguem chamar mais pessoas. Durante a festa é entregue às crianças uma prenda, mediante a entrega de uma senha. Para a adquirir, é necessário entregar uma fotocópia da cédula de nascimento dos filhos com idade compreendida até aos 12 anos. Com este material, o departamento de Recursos Humanos elabora uma base de dados com as respectivas informações. Na senha é colada a identificação do colaborador, o nome, idade e sexo dos filhos.

Para além da entrega dos brinquedos, a fábrica também organiza um concurso de “karaoke”, que é mais dirigido para os adultos. Este concurso tem prémios para o

¹² Ver Anexo 12 – Convite para a Festa de Natal, na fábrica “Corte & Costura”.

melhor participante, por isso a adesão é grande. Para entrar nesta iniciativa, é necessário preencher uma ficha de inscrição, que é preparada previamente.

A minha função, neste caso, foi tratar do processo de impressão, de corte e de distribuição dos convites (que também elaborei), das senhas e fichas de inscrição.

A fábrica “Corte & Costura”, além de querer manter a tradição da festa, também pretende continuar a mostrar que fábrica e colaboradores se podem unir e desfrutar da época natalícia. Então, para aumentar este espírito, todos os anos são montadas duas árvores de natal. Este ano, essa tarefa foi relegada para mim. Foi em momentos como este que me lembrei da importância do Curso de protocolo, dirigido pela Dr.^a Ana Ferreira, no qual participei na universidade. Com esta pessoa aprendi que é muito importante estarmos atentos às pessoas que nos rodeiam, para perceber quais as verdadeiras necessidades dos colaboradores e agir nesse sentido o mais rápido que possível.

Assim sendo, foi montada uma árvore de natal na entrada principal da fábrica, que também serve como sala de espera. É por aqui que passam todas as pessoas, incluindo colaboradores; visitantes, que pertencem a outras fábricas Faurecia no estrangeiro; possíveis colaboradores, visto ser aqui que os entrevistados esperam. Esta árvore serve para que todos os que aqui passem se sintam envolvidos no ambiente natalício, logo do ambiente da organização, e se sintam felizes por pertencer a uma empresa como a Faurecia.

A outra árvore de natal foi montada na área do lanche. Este é um local de convívio. É um local de passagem que dá acesso à cantina (onde passam funcionários não só da fábrica Corte e Costura, como também da fábrica Estruturas Metálicas). Aqui o objectivo é igual, ou seja, envolver os colaboradores com a fábrica.

Associada a esta época, está a entrega de cabazes, que é feita por todas as fábricas. No caso do “Corte & Costura”, esta foi realizada durante o período de trabalho de cada turno. Para não perturbar o percurso normal da produção, os supervisores faziam-se acompanhar por alguns elementos e estes levavam os cabazes para as suas companheiras. A entrega destes cabazes é um momento de alegria e de satisfação, uma vez que as pessoas sentem que a Faurecia se importa com elas.

A tarefa mais longa que realizei, e que durou praticamente os três meses de estágio, foi o que eu viria a chamar a “história dos cacifos”.

A fábrica “Corte & Costura”, na produção, é constituída sobretudo por mulheres, costureiras, que se dividem por três turnos diários. O problema que aqui existia tinha a ver com a distribuição dos cacifos, uma vez que era uma autêntica confusão. O departamento de Recursos Humanos não fazia ideia de quantos cacifos estavam ocupados nem a quem pertenciam, pois as colaboradoras trocavam entre si as chaves, sem informar a direcção.

Então, a minha função seria organizar a distribuição dos cacifos, tanto das mulheres como dos homens. Havia ainda uma confusão relativamente à numeração dos cacifos, pois para cada cacifo existia mais do que um número, devido às sucessivas alterações. Para acabar com esta situação, o departamento de Recursos Humanos já tinha começado a colocar nos cacifos uma nova numeração. No entanto, em relação às outras, esta é feita em papel azul e de tamanho razoável, para ter uma visualização fácil e imediata. Logo, a primeira coisa que fiz foi acabar a sua numeração.

De seguida, optou-se por uma abordagem que acabou por se revelar infrutífera e muito extensa. Esta consistiu em fazer uma lista com todos os números de cacifos (que vai até ao número 644) e ir perguntar individualmente a cada pessoa. Todavia, esta não foi uma boa opção, uma vez que as colaboradoras não tinham a certeza de qual era o seu verdadeiro número de cacifo.

Depois desta tentativa, a escolha recaiu sobre a elaboração de umas fichas que foram coladas em todos os cacifos. Nesta ficha, que já possuía o número correspondente, a colaboradora devia de preencher com o seu nome e número e entregar ao respectivo supervisor, que a faria chegar ao departamento. Aquelas fichas que continuaram afixadas nos cacifos, presumimos que não pertenciam a ninguém, após confirmação com baixas e licenças de maternidade. Desta forma, ficámos a saber quais eram os cacifos ocupados. A partir daqui, construí uma base de dados com a informação conseguida até então.

Em seguida, fizemos uma análise das condições dos cacifos. Ficou concluído que alguns estavam inviabilizados e outros necessitavam apenas de um ajuste por parte da manutenção e de uma boa limpeza.

Com a confirmação da disponibilidade de vários cacifos, preparámos uma senha, que foi distribuída pelos supervisores, para que quem não tinha cacifo, indicasse o seu nome e número.

Enquanto isto, procedeu-se à encomenda de novo equipamento, designadamente de cacifos e de porta-chaves. Até à recepção dos porta-chaves, dediquei-me à elaboração das etiquetas que iriam conter o número do cacifo. Desta maneira, há uma rápida identificação entre o cacifo à chave correspondente. Portanto, imprimi, plastifiquei e cortei todas as etiquetas. Quando os porta-chaves chegaram, foi só colocá-las no sítio.

Contudo, havia ainda outro problema a resolver, tinha de se impedir que as pessoas continuassem a trocar chaves entre si sem avisar os seus superiores, para que depois o departamento ficasse com capacidade de começar a atribuir cacifos às pessoas. Para se resolver esta situação, foram criadas novas regras que depois de estruturadas foram transmitidas aos colaboradores, sob a forma de comunicado (afixado no quadro de informação).

A partir deste momento, cabe aos seguranças actualizar e verificar a base de dados e entregar as chaves aos funcionários, mediante autorização dos Recursos Humanos, que é o responsável pela atribuição dos cacifos. Por sua vez, a manutenção fica encarregue de reparar ou substituir os cacifos. O chaveiro, que até então se encontrava com este departamento, passa agora para a sala dos seguranças.

Para impedir o incumprimento das regras, o departamento de Recursos Humanos decidiu aplicar uma penalização em três situações que ocorrem frequentemente. Assim, em caso de admissão de um colaborador, o departamento atribui-lhe um número. Este dirige-se ao segurança que faz a entrega e respectiva actualização do ficheiro. Esta entrega é realizada, mediante a assinatura por parte do colaborador, onde se responsabiliza, em caso de demissão, pela entrega de todo o material de EPI's (batas, tesouras e réguas) e chave. Caso isto não aconteça, sofre uma penalização de 25€, que é descontado directamente do seu salário.

Por outro lado, no caso de o colaborador perder a chave, este assina uma autorização de desconto no salário. De seguida é-lhe atribuído um novo número.

Por fim, em caso de demissão, o colaborador entrega todo o material e assina o controlo de espólio. Este documento consiste numa prova de que o funcionário devolveu tudo o que pertencia à fábrica.

Deste modo, para haver um controlo da distribuição, a base de dados deve estar em rede, mas apenas disponível para os seguranças, os departamentos de Recursos Humanos e de HSE (Higiene e Segurança). Este último também lhe deve ter acesso, uma vez que está encarregue da distribuição do material de “EPI’s”. O que se pretendia com esta nova prática era melhorar o ambiente de trabalho das pessoas, de forma a sentirem-se motivadas e felizes em relação à fábrica.

Ora, para pôr em prática as novas regras é necessário informar os colaboradores, o que foi prontamente feito através de um comunicado. Este meio de comunicação é uma forma simples e rápida de se transmitir informação, uma vez que é colocada num local bastante movimentado, a área do lanche a entrada da fábrica. Na realidade, de acordo com Penteado (1969:167), este meio pode “atingir, muitas vezes, as proporções e os propósitos modestos de um simples recado. Costumam ser utilizados amplamente em todas as empresas, sob as mais variadas formas; ajudam a memória a fixar certos acontecimentos, ou dados de interesse da rotina de trabalho. Têm, portanto, uma flexibilidade (...) e podem ser utilizados para inúmeros fins. Transmitem com rapidez em todas as direcções”. Deste modo, o comunicado tinha o objectivo de esclarecer os colaboradores de uma maneira clara e transparente, pois, segundo Kunsch (1986:40), o público interno “necessita de uma comunicação mais consistente e contínua (...). Os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realística e transparente”.

Na tentativa de dar seguimento à filosofia da Faurecia, no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores, surgem as “Ideias de Melhoria”.

De facto, de acordo com Llyod (1988:66), “os trabalhadores querem algo mais que uma boa paga salarial. Querem sentir que as suas opiniões contam. Se a gerência ignorar tais opiniões, o resultado é a ausência de estímulo, um decréscimo de produtividade, uma perda de efectivos. O trabalho deverá ser humanizado”.

Desta forma, as ideias de melhoria¹³, como já foi apresentado anteriormente, fazem parte das ferramentas de envolvimento do colaborador e têm como principal objectivo a melhoria dos indicadores de qualidade, custos, entrega e pessoas. Este documento é constituído por três papéis iguais, modificando apenas a sua cor, designadamente um rosa, um azul e um amarelo.

Quando um colaborador tem uma sugestão, que visa melhorar por exemplo, o ambiente, a produção, utiliza este suporte para explicar a sua ideia. Portanto, o processo passa por apresentar o problema encontrado e depois expor uma sugestão de melhoria.

Depois dirige-se ao responsável hierárquico que pode aceitar ou não essa ideia. Se for aceite, determina-se quem serão os intervenientes que farão as devidas alterações e é estimado um tempo para a realização desta tarefa. Para estimular a participação, todas as fábricas concorrem mensalmente para a eleição da melhor ideia de melhoria. Durante o meu estágio e no contexto da reorganização dos cacifos, elaborei várias “Ideias de Melhoria”, que reflectiam todo o processo que foi implementado.

Na Faurecia existem duas revistas internas: a “Faurecia Infos” e a “Faurecia Portugal”. Por um lado, a primeira é editada pelo Grupo. Tem como objectivo dar a conhecer o que se passa nas fábricas, mas a nível geral. Os artigos que são publicados dizem respeito a temas que interessem a todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica.

Por outro lado, a outra revista, “Faurecia Portugal”, como o próprio nome indica, dá a conhecer as fábricas que estão sediadas em território nacional.

Por sua vez, em 2007, o Código de Ética foi revisto e alterado. Este documento define os princípios gerais que devem ser aplicados diariamente pelos colaboradores; serve como guia para a responsabilização e para a participação do pessoal.

Outra das funções que estavam estabelecidas nos meus objectivos de estágio era ajudar na revista interna, a “Faurecia Portugal”. Esta assumiu um novo visual a partir de

¹³ Ver Anexo 13 – Exemplo de um painel de Ideias de Melhoria e respectiva taça.

Agosto de 2006¹⁴, passando a integrar artigos de todas as fábricas sediadas em território nacional.

A sua estrutura base é composta por um editorial, escrito por um colaborador convidado; um tema comum, escolhido normalmente pelo departamento de Recursos Centrais e aprovado pela Dr.^a Carla Neto; um tema livre, onde cada fábrica ou serviço apresenta os seus bons exemplos ou práticas.

Assim, cada fábrica tem a oportunidade de mostrar o que de melhor acontece nas suas instalações, fazendo acompanhar os artigos com opiniões dos colaboradores e bastantes fotografias dos acontecimentos correspondentes.

De facto, as imagens, quer dos colaboradores quer dos acontecimentos, são um factor valioso para o sucesso da revista. Realmente, para Lloyd (1988:106), “as fotografias são uma das mais importantes ferramentas usadas em relações públicas. Muitas pessoas que não se dão ao trabalho de ler, mesmo parte de um parágrafo, detêm-se a olhar para uma imagem. Na verdade, uma boa fotografia é conhecida na imprensa como «travão», porque transmite a mensagem para a qual foi tirada”.

No que diz respeito às opiniões que são publicadas, estas nunca contêm um conteúdo negativo relativamente à “Faurecia”. Devem, pelo contrário, transmitir a boa imagem que os colaboradores têm da fábrica. Por isso, tudo o que for negativo, não deve ser publicado (em anexo estão alguns comentários dos colaboradores)¹⁵.

Neste sentido, fiz uma entrevista a um colaborador da fábrica “Estofos JIT”, no dia 21 de Dezembro de 2007, que tinha como base o artigo: “Trabalho em equipa – envolvimento pessoal”. Esta tinha como objectivo obter uma opinião sobre uma actividade em que participou, pois o artigo em questão já tinha sido elaborado para outra revista, mas, devido a questões de espaço, não pode ser publicada nessa edição. Então, a ideia era juntar ao texto a contribuição de um participante. Após ter falado com este “GAP Leader”, organizei o texto e enviei-o para a minha orientadora¹⁶, Carla Teixeira.

¹⁴ Ver anexo 14 – Exemplar da revista interna “Faurecia Portugal”.

¹⁵ Ver Anexo 15 - Algumas opiniões de colaboradores da empresa.

¹⁶ Ver Anexo 16 – Artigo da fábrica Estofos.

Também por esta altura, época natalícia, a fábrica “Estruturas Metálicas” fez a entrega dos seus cabazes ao turno da noite. Por ser um acontecimento relevante para os colaboradores, os responsáveis da fábrica registaram este momento e enviaram para a minha orientadora. A este respeito, coube-me a elaboração de um pequeno texto que referisse essa entrega, juntamente com uma das imagens disponíveis¹⁷.

Em relação à revista, ainda tive outro tipo de participação, ou seja, não cheguei a desenvolver um texto, mas pedi as informações necessárias. Como passei a maior parte do meu tempo na fábrica “Corte e & Costura”, ouvia o que lá se passava, uma vez que participava nas reuniões “Top5” do departamento de Recursos Humanos.

Desta forma, ouvi falar de uma iniciativa que ia ser introduzida numa “GAP” e que, se fosse bem sucedida, iria ser depois implementada nas restantes “GAPs” e fábricas. Então, falei com a minha orientadora e, depois da sua aprovação, pedi a um dos intervenientes, Helena Silva, responsável pelo “EE” (“Employee Empowerment”), que me respondesse, via e-mail, a algumas questões, nomeadamente em que consistia esta iniciativa, objectivos, participantes, entre outras¹⁸.

Foi no envolvimento e participação da revista interna que pude colocar em prática alguns conhecimentos adquiridos nas aulas de Jornalismo, respectivamente a estruturar um texto e a ser objectiva. No fundo, a estar atenta a qualquer assunto ou tema que se pudesse tornar artigo de revista.

Mais para o fim do meu estágio estive envolvida em outro tipo de actividade, que foi ajudar na Formação, juntamente com a Rosário Santos. Foi esta colega que mostrou a importância do conceito de polivalência. Para ela, é sempre gratificante sermos polivalentes. Por isso, ensinou-me algumas das suas tarefas relativamente à formação, uma vez que pode ter utilidade num futuro profissional.

Este tipo de trabalho consiste em fazer um levantamento diagnóstico de necessidades de formação e elaboração do respectivo plano; um desenvolvimento e acompanhamento do plano de formação, nomeadamente da gestão das salas, organização de horários para as diversas acções, adequação de conteúdos programáticos, relatórios e indicadores relacionados com a gestão da formação; na

¹⁷ Ver Anexo 17 - Artigo da fábrica Estruturas Metálicas.

¹⁸ Ver Anexo 18 – Dados obtidos sobre workshop na fábrica “Corte & Costura”.

elaboração de dossiers técnico-pedagógicos; fazer uma avaliação da formação, designadamente uma análise quantitativa da avaliação no final da acção e uma avaliação da eficácia da formação (análise quantitativa e qualitativa); na preparação das salas de formação, gestão de equipamentos de apoio, como por exemplo, videoprojectores, flip-charts, marcadores, disposição das mesas; e em fazer um registo de todas as acções no sistema de base de dados de apoio à formação. Este registo tem como finalidade a criação de um histórico com todos os dados inerentes à formação, desde os dados dos formandos, frequência, notas, certificações, duração, formadores.

Também tive a possibilidade de fazer uma pequena tradução sobre a Faurecia, o que permitiu colocar em prática o Inglês e adquirir mais conhecimento sobre a organização.

Como se pode verificar, durante o estágio pude ver e fazer diversas coisas, que até então nunca tinha pensado. Deste modo, reforço a ideia de que, apesar de o estágio ser diferente do esperado, foi igualmente satisfatório.

7. Conclusão

O período de estágio coloca em confrontação a nossa formação académica com a realidade, sem prejuízo do facto de estas realidades não serem incompatíveis, mas antes se complementarem e serem fundamentais para o desenvolvimento de um novo profissional.

Este estágio, realizado na empresa Faurecia entre 26 de Novembro de 2007 e 26 de Novembro de 2008, contribuiu para o meu enriquecimento, quer a nível individual quer a nível científico e profissional. Nesta dimensão, tive a oportunidade de conhecer a realidade do mundo do trabalho e foi-me possível partilhar conhecimentos e experiências ao realizar actividades que apenas conhecia teoricamente.

Neste sentido, tendo em conta os objectivos do estágio: facultar uma experiência de aproximação ao mercado de trabalho, proporcionar uma experiência de aprendizagem integradora das diversas componentes da aprendizagem e aprofundar o conhecimento teórico e prático, posso, com toda a convicção certa, afirmar que atingi esses objectivos com sucesso.

De facto, foi através da minha experiência realizada na empresa Faurecia que se verificou o axioma de comunicação referido por Watzlawick, Beavin e Jackson (1973:44), que é “a impossibilidade de não comunicar”. Ora, segundo estes autores (1973:45), “a atividade ou inatividade, palavras, silêncio, tudo possui um valor de mensagem; influenciam outros e estes outros, por sua vez, não podem não responder a essas comunicações e, portanto, também estão comunicando”. Ao longo da dissertação ficou comprovada a importância da Comunicação e que a sua boa utilização permite que a empresa cresça de forma mais saudável. Como foi possível compreender através do meu estágio, fica evidente que a utilização de um bom sistema de comunicação contribui “para promover a eficácia organizacional” (Champion in Kollross, 2008:3).

Neste momento, posso afirmar que a Faurecia possui um sistema de comunicação forte, mas que deve ser melhorado. Na realidade, é uma empresa bem estruturada, que aposta nas novas tecnologias e em vários suportes comunicacionais para veicular

informações, de modo a inculcar nos colaboradores a cultura da instituição. Trata-se portanto, de um ponto favorável para a organização.

Contudo, a Faurecia, como empresa multinacional e líder de mercado, tem a responsabilidade de apostar sempre na melhoria contínua. Com isto pretendo afirmar que esta instituição deve ter um departamento de comunicação em cada país, onde que esteja sediada sedeada.

Se tal acontecesse, haveria uma melhor adaptação da comunicação às verdadeiras necessidades do público em geral, pois uma mesma mensagem não é igualmente eficaz em todos os países, uma vez que a cultura é diferente.

8. Bibliografia

- Andrade, T. S. Cândido (1996). *Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e Glossário de Termos Anglo-Americanos*. S.Paulo: Saraiva.
- Brault, Lionel (1992). *A Comunicação da Empresa para além do modelo Publicitário*. Paris: edições Cetop.
- Canilli, Claudia, (1995). *Curso de Relaciones Públicas – Objetivos – Instrumentos – Técnicas*. Barcelona: editorial De Vecchi.
- Cunha, C. Rita (1996). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: Colecção Aprender, 2ªedição.
- Dupuy, E. Devers, T., Raynaud, I. (1988). *La communication interne vers l'entreprise transparente*. Paris: Les editions d'organisation.
- Empresa Faurecia, Assentos de Automóvel, Lda. URL: <http://www.faurecia.com>. (Acesso em 28 de Fevereiro de 2008).
- *Faurecia Portugal*, revista interna da Faurecia, Agosto 2006; Abril 2007; Julho 2007
- *Faurecia Infos*, jornal interno dos colaboradores do Grupo Faurecia, Junho 2007; Outubro 2007; Março 2008.
- Fiske, John (1997). *Introdução ao estudo da Comunicação*. (Tradução M^a. G. R.P. Alves). Porto: Edições Asa. (Obra original publicada em 1990).
- Gaudencio, Torquato (2002). *Comunicação interna: os desafios da integração*. URL: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0128.htm>. (Acesso em 15 de Março de 2008).
- Kollross, Nicole (2008). *As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais*. URL: <http://bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoes-publicas-grupos-organizacionais.pdf>, (acesso em 25 de Março de 2008).

- Kunsch, Margarida M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. S.Paulo: summus editorial, 2ª Edição.
- Leite, G. A. Quézia (2006). *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações*. URL: http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html#login. (Aceso em 20 de Fevereiro de 2008).
- Lloyd, Herbert e Peter (1988), *Relações Públicas – As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: editorial Presença, 2ª edição.
- Manual de acolhimento da Faurecia, Assentos de Automóvel, L.da, 2005.Edição: Criação Livre.
- Marchiori, Marlene (2002). *A Comunicação interna criando valor para as organizações*. URL: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0130.htm>, (acesso em 15 de Março de 2008).
- Marchiori, Marlene (2002). *Comunicação organizacional: Um enfoque estratégico*. URL: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0133.htm>, (acesso em 15 de Março de 2008).
- Penteadó, Whitaker, J. R. (1969). *Relações Públicas nas empresas modernas*. CLB – Centro do Livro Brasileiro, LDA, 2ª edição.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (Tradução de J. M. Marques, & Mª. A. Mendes). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, Helena Mª F. P. (1997), *A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial*. URL: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000010.htm>. (Acesso em: 04 de Março de 2008).
- Simões, P. R. (2000). *Relações Públicas, Antes de tudo, Um processo*. URL: [http://www.portal-](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0130.htm)

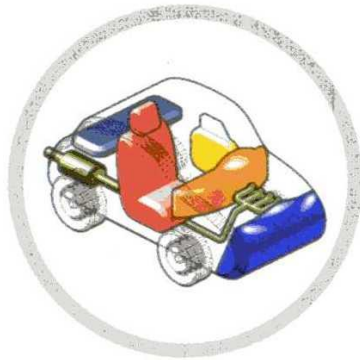
rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0023.htm.

(Acesso em: 16 de Fevereiro de 2008).

- Thayer, Lee (1979). *Comunicação – Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais*. (Tradução de E. Nascimento, & S. Coutinho). São Paulo – Brasil: Editora Atlas.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, Don D. (1973). *Pragmática da Comunicação Humana – Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. (Tradução de A. Cabral). São Paulo: Editora Cultrix.
- Westphalen, Marie-Helène (1901). *A Comunicação na Empresa*. (Tradução de E. Santos). Rés Editora.

9. Anexos

Anexo 1 – Logótipo da Faurecia

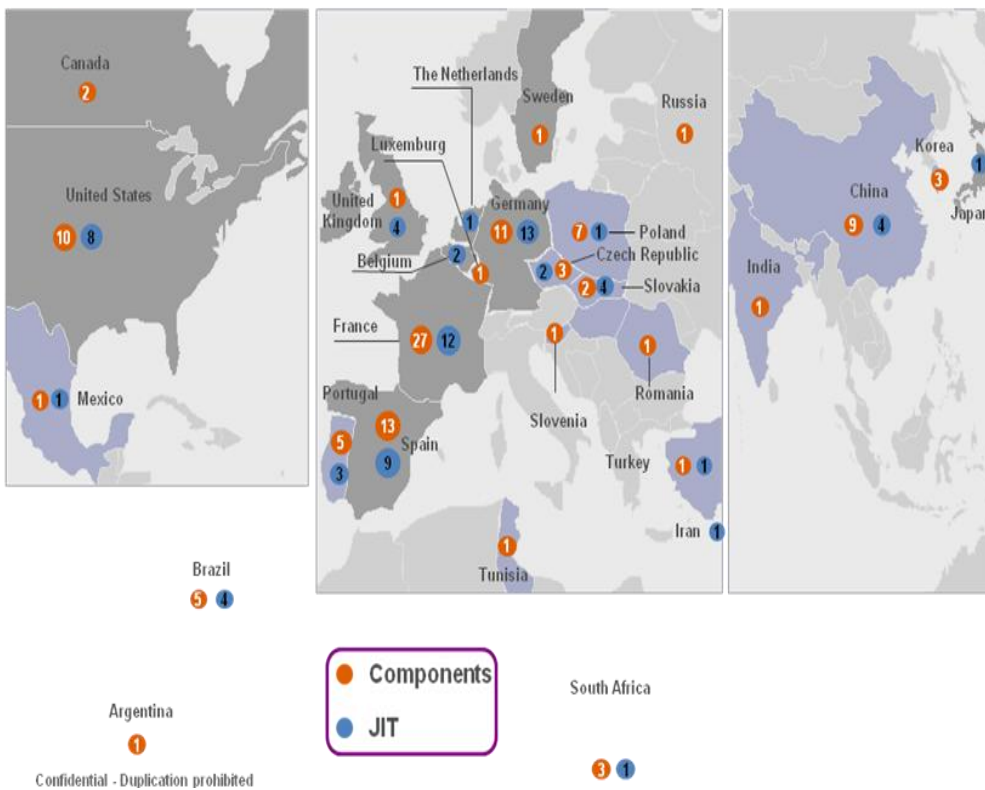


faurecia

Technical perfection, automotive passion.

Anexo 2 – Mapa de países, onde a Faurecia está sediada

1 More than 180 industrial sites in 28 countries



Anexo 3 – Exemplo de um destacável publicado numa edição da revista interna.

The image displays two panels from an internal magazine. The left panel features a house-shaped diagram representing the 7 Basics of Quality. The roof is labeled 'Qualidade'. The left pillar is labeled 'SS' and the right pillar is labeled 'Trabalho standard'. The central area contains 'Redução das variabilidades' and '7 Básicos da Qualidade'. The base is labeled 'Parceria com o Fornecedor' and 'Envolvimento do Pessoal'. The 'faurecia' logo is in the top right corner.

The right panel is titled '7 Básicos da Qualidade' and lists the following items with corresponding icons:

- 1.: Inspeção Final
- 2.: Auto-Controlo
- 3.: Contentores Vermelhos
- 4.: Retrabalho
- 5.: Poka-Yoke
- 6.: 1ª peça OK
- 7.: QRQC

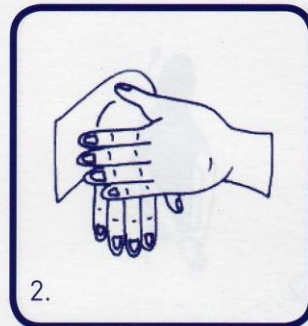
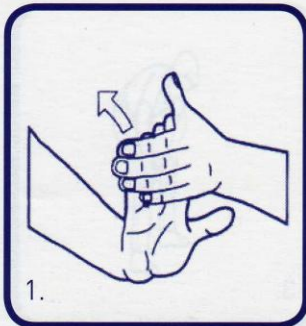
The 'faurecia' logo is in the bottom left corner of this panel.

Anexo 4 – Exemplo de Exercícios básicos de “Stretching”

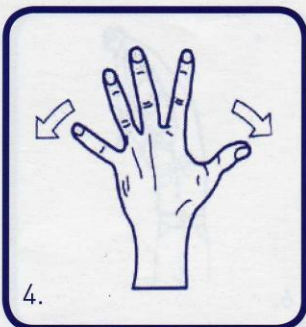
ciencia

faurecia

EXERCÍCIOS BÁSICOS DE STRETCHING



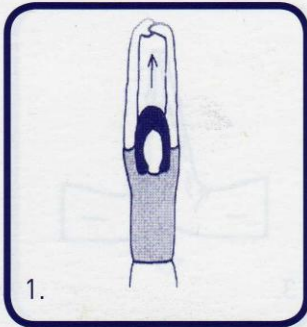
1. Pressione os dedos com a palma da mão até ao limite articular. Mantenha a posição durante 10 segundos, balançando a articulação;
2. Pressione a zona posterior da mão de forma a permitir a flexão do punho. Mantenha a posição durante 10 segundos, balançando a articulação;
3. Pressione ambas as mãos ao nível do peito. Pressione no sentido descendente até sentir alongar na zona do punho:



4. Faça uma abertura lateral dos dedos. Mantenha a posição durante 10 segundos;
5. Massage a zona anterior e posterior da mão utilizando o polegar e os restantes dedos. Descomprima no final;
6. Com a mão esticada, puxe o polegar suavemente até sentir alongar.

MANTENHA TODAS AS POSIÇÕES DURANTE 10 SEGUNDOS.

EXERCÍCIOS BÁSICOS DE STRETCHING



1. Eleve os braços acima do nível da cabeça. Entrelace os dedos e vire as palmas da mão para cima;
2. Incline suavemente o pescoço para o lado esquerdo até encostar ao ombro, agarrando a mão direita com a mão esquerda alongando o braço direito.
Repita este movimento para ambos os lados;
3. Incline ligeiramente os joelhos, colocando as mãos sobre os mesmos suportando o peso do tronco. Faça o alongamento da zona lombar;



4. Coloque o braço direito flectido na nuca, colocando a mão direita sobre o ombro esquerdo. Com a mão esquerda agarre o cotovelo direito, para fazer o alongamento do braço. Repita este movimento para ambos os lados;
5. Cruze o braço direito sobre o peito. Agarre o cotovelo com a mão esquerda e alongue o braço. Estique os dedos enquanto alonga.
Repita este movimento para ambos os lados;
6. Eleve os braços acima do nível da cabeça. Agarre um dos punhos com uma das mãos, inclinando o tronco para um dos lados. Repita este movimento para ambos os lados.

MANTENHA TODAS AS POSIÇÕES DURANTE 10 SEGUNDOS.

Anexo 5 – Exemplo de uma Circular interna

Circular Interna

De: Carla Neto – Dir. Recursos Humanos País

Para: Colaboradores Faurecia S.J. Madeira, Serviços médicos, Gertal, Intersegur/ Fénix, Ramel, outras empresas subcontratadas

C.C.: Directores de Fábrica, Serviços Financeiros, Serviço IT

Assunto : **Nova Lei do Tabaco e locais permitidos a fumadores**

Data: 14/11/2007

faurecia

> bancos de automóvel

Teresa Oliveira
HR Manager

Rua Comendador Rainho,44 – Apartado 61
3701-953 S. João da Madeira
Portugal
www.faurecia.com
Tel: 00 351 256 839 271
Fax: 00 351 256 839 316
toliveira@sanjoamad.faurecia.com

A 01 de Janeiro 2008 entra em vigor a Lei nº 37/2007 de 14 de Agosto, que estabelece as normas relativas à prevenção do tabagismo, em particular no que se refere à protecção da exposição involuntária ao fumo do tabaco. Assim, dando seguimento ao estabelecido na Lei e no âmbito da promoção e vigilância da saúde dos colaboradores, bem como das suas condições de segurança, higiene e saúde no trabalho informamos que a Empresa estabeleceu para zona fábrica 1 – Moldados, Estofos e Serviços, os locais onde será permitido fumar:

A partir de 01/12/2007 só será permitido fumar nos locais assinalados para o efeito, os referidos locais são:

- > Zona exterior à cantina, local destacado no chão com cor amarela e sinalética adequada.
- > Zona exterior aos Estofos (perto das salas de informática), local destacado no chão com cor amarela e sinalética adequada.
- > Sala de fumo Moldados (equipada com sistema de exaustão de fumos)

Informamos ainda, até 31/12/2007 será permitido fumar na

- > Sala de fumo Informática
- > Sala de fumo dos Estofos

Solicitamos a todos os colaboradores da Faurecia; empresas subcontratadas e a todos os visitantes que se encontrem nas nossas instalações o cumprimento do acima exposto. A adopção deste comportamento salvaguardará a segurança e saúde de todos.

Contamos com a Vossa colaboração!

Carla Neto
Dir. Recursos Humanos País

Anexo 6 – Exemplo de uma actividade lúdica

■ FÁBRICA DE ESPUMAS & ACESSÓRIOS

■ ■ EM FESTA!



No dia 22 de Julho de 2006, na Serra da Freita a Fábrica de Espumas & Acessórios realizou o habitual convívio de final do semestre e o concurso de Ideias de melhoria. Foram apresentadas (e muito bem!) as Ideias de Melhoria representativas de cada uma das UAPs e da Logística.

Alexandre Figueiredo, actual Director de Operações, responsável pela fábrica, agradeceu a todos o empenho demonstrado no semestre, realçando os bons resultados e anunciou a vinda do novo Director da Fábrica em Agosto de 2006.

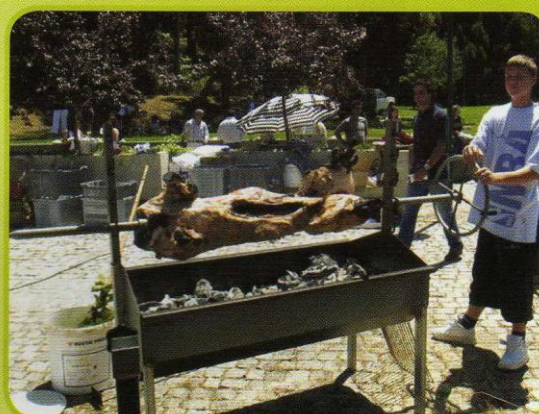
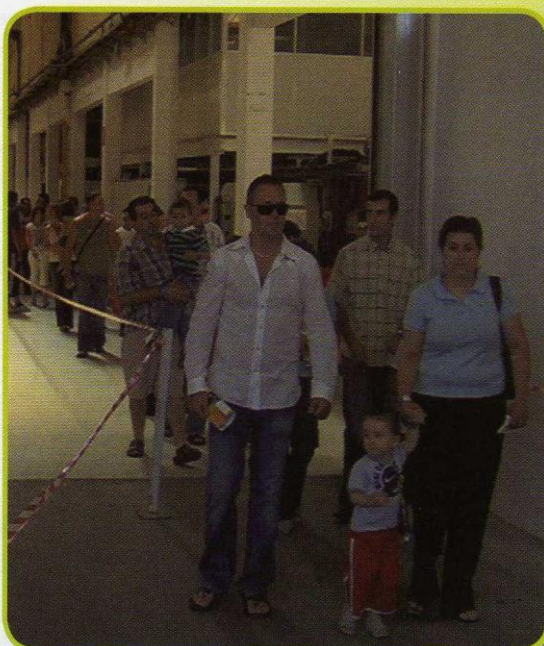


Anexo 7 – Exemplo de um programa de Portas Abertas

■ FÁBRICA ESTRUTURAS METÁLICAS

■ PORTAS ABERTAS

No dia 22 de Julho de 2006 realizou-se o evento Portas abertas na fábrica de Estruturas Metálicas. Apresentação da fábrica a todos os colaboradores e familiares e o posterior convívio no Europarque em Santa Maria da Feira.



Anexo 8 – Exemplo de uma Newsletter

De: NEWSLINK

Enviado: quarta-feira, 23 de Janeiro de 2008 23:01

Assunto: NewsLink No. 260 (English)

No. 260

24 January 2008

Innovation

The Group's innovative safe-seating development project joins France's "Mov'eo Pole of Competitiveness"

IRIS, the Group's innovative project to develop "human-friendly" safe seating, has been

approved by France's government for inclusion in the country's Mov'eo Pole of Competitiveness program. A "Pole of Competitiveness" brings together manufacturers, universities and research institutions in a single area in order to encourage development and marketing of innovative products.

The IRIS project, which has its origins at the Brières, France, Technical Center (Automotive Seating and Structure & Mechanisms Product Groups), aims to develop a complete seat – including seat belt and airbag – that fully integrates the "human factor" into its design. Mov'eo, which is located in the western suburbs of Paris, is a global center of expertise in the automotive and public transportation fields. IRIS is the French acronym for "Human-friendly engineering systems".

Aiming at a seating solution that breaks with current trends, IRIS's human-friendly seat concept fits well into the road-safety orientation of Mov'eo. IRIS will be developing approaches that better reflect the human factors involved in safety. It brings to Mov'eo knowledge and expertise from the fields of biomechanics, accident and reliability studies to put human safety needs at the heart of the vehicle, especially in seating. IRIS's "new generation" seats should contribute significantly to road safety in reducing the number of injuries, handicaps and fatalities during automobile accidents.

Being named part of Mov'eo should enable the Group to attract partner businesses who would contribute to the Automotive Seating and Structure & Mechanism Product Groups' Research and Development activities. Institutions such as universities and specialized schools or laboratories such as those working in the field of simulation, might also join in

Vehicles

North America's 'best of the best' 2008 vehicles named at Detroit Auto Show

The 2008 Chevrolet Malibu and 2008 Mazda CX-9 have been named the "best of the best" of the new model year during ceremonies for the North American Car and Truck of the Year Award at the North American International Auto Show in Detroit, USA. The Group supplies complete seats and instrument panels for the Malibu and the complete exhaust system for the CX-9.... >>

HSE

Automotive Seating and Structures & Mechanisms mandate heart defibrillators on sites world wide

The Automotive Seating and Structures and Mechanisms Product Groups have made heart defibrillators mandatory equipment on their sites world-wide. A defibrillator is used to restore a normal heart rhythm in a person who has suffered cardiac arrest. Cardiovascular illness is recognized by the World Health Organization as the leading cause of death across the world. The two

our efforts.

The Mov'eo Pole of Competitiveness is structured around a strategic and technological vision of the major players in the automotive world ...

[Click here to read the complete online article](#)

ANNOUNCEMENTS

**Nomination: Anita Degenhardt, Junior Communication Manager
Germany**

Nomination: Eric Moreau, Group PC&L Director

Product Groups expect all sites to be equipped with defibrillators and have teams trained in their use by the end of March 2008.... >>

Alphabet Soup

What does "MPM" mean?

This week we will take a look at the acronym MPM which, in a nutshell, stands for... "Mis-deliveries Per Million". MPM is a performance indicator in customer service quality. Customer satisfaction is ...>>

NewsLink is a weekly newsletter produced by Group Communications in collaboration with Communications Correspondents and expert sources.

This document is for internal use only.

Contacts | Group Communications |
Paul Tracy Danison | +33 (0)1 72 36 72 49 | paul-tracy.danison@faurecia.com
Anissa Abdelkader | +33 (0)1 72 36 70 04 | anissa.abdelkader@faurecia.com

Anexo 9 – Exemplo de um “Fes Game”

■ FES GAME

■ ■ E O JOGO CONTINUA...



Anexo 10 – Exemplo de duas alterações feitas para o organograma.



Anexo 11 – Exemplo de uma edição da “Revista Infos”

26 | faurecia infos

O jornal dos colaboradores – Outubro de 2007



faurecia

Technical perfection, automotive passion.

O design numérico, A passerelle entre estilistas e engenheiros

zoom O VAVE faz baixar os custos dos produtos	rumo à excelência O Trabalho Normalizado em curso	os nossos clientes Grupo BMW
---	---	--

Exemplo de um folheto

BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS

NA GESTÃO DOS RESÍDUOS

Devem-se separar os resíduos segundo a sua natureza

Os contentores devem estar devidamente identificados e bem conservados



NO CONTROLO DA CONTAMINAÇÃO DAS ÁGUAS E SOLOS

É expressamente proibido verter produtos químicos, combustíveis ou óleos para os colectores de águas residuais ou pluviais.

É expressamente proibido fazer diluição de efluentes líquidos com água, potável ou de captação própria.



NA EMISSÃO DE RUÍDO

Devem existir, nas zonas de produção, mecanismos para redução do ruído

A diferença entre o ruído produzido pela empresa e o ruído de fundo não pode exceder 5 dB (A) durante o dia e 3 dB (A) à noite



NA GESTÃO DE PRODUTOS PERIGOSOS

Os produtos perigosos devem estar armazenados de forma segura

As embalagens de produtos perigosos devem estar devidamente identificadas e com indicação dos perigos



NAS EMISSÕES PARA A ATMOSFERA

Devem existir mecanismos de extracção na fonte de emissões para a atmosfera, garantindo boas condições de dispersão

Os mecanismos de extracção de emissões devem submeter-se a uma correcta manutenção



**Anexo 12 – Exemplos do convite para a Festa de Natal na
fábrica “Corte & Costura”**



Festa de Natal 2007

Convite

faurecia

A FAURECIA Assentos de Automóvel, Fábrica de Corte & Costura tem o prazer de o convidar para a Festa de Natal 2007 a realizar no dia 16 de Dezembro pelas 15 horas na Quinta das Oliveiras.

A sua participação é importante, não falte!

Programa

15h00 Recepção

Atelier criativo infantil com pinturas faciais e jogos

Karaoke e animação

Insufláveis

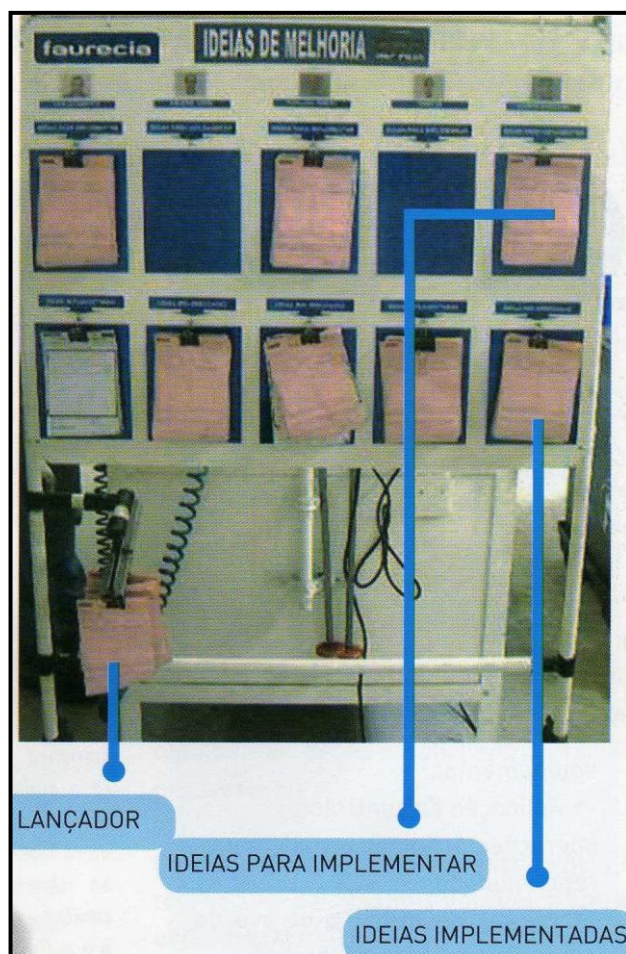
Lanche

Pai Natal – Entrega de presentes

Distribuição de cabazes

19h00 Encerramento

Anexo 13 – Exemplo de um painel para Ideias de Melhoria e respectiva taça



Anexo 14 – Exemplar da revista interna “Faurecia Portugal”



Anexo 15 – Algumas opiniões de colaboradores da Faurecia

MANUELA TAVARES | GAP LÍDER



O questionário foi importante pois diz respeito às ferramentas que utilizamos para executarmos as nossas tarefas diárias. Foi uma mais valia para nos lembrarmos das ferramentas do FES (Sistema Excelência Faurecia), pois temos de saber o que fazemos e como, especialmente dos postos de trabalho de Segurança & Regulamentação onde a formação é fundamental para um bom desempenho.

Um questionário que contribuiu para uma melhoria da comunicação da equipa. Todos estão aptos para preencher os nossos quadros e produzir com qualidade.



**PORFÍRIO
PEREIRA**
OPERADOR

Esta acção devia-se fazer para todos os colaboradores da Faurecia.



**FILIPE
VIEIRA**
OPERADOR

Todos os colaboradores deste evento estão de parabéns! É assim que nós colaboradores, evoluímos com mais gosto no nosso trabalho e tentamos dar um pouco mais de nós. Deviam fazer mais vezes.



Como formadora tem sido uma experiência enriquecedora. É gratificante ajudar as novas colaboradoras a aprenderem uma nova profissão. Sinto-me satisfeita porque estou a contribuir para a evolução da nossa fábrica.

Cristina Coelho
Formadora / Costureira



Tenho gostado muito de ser formadora. É interessante partilhar a minha experiência de costura com outras pessoas. A maior parte das formandas são inexperientes e estão a trabalhar pela primeira vez, o que exige um grande trabalho para que consigam atingir os objectivos, mas o resultado final é muito gratificante.

Graça Neves
Formadora / Costureira

Anexo 16 – Artigo da fábrica Estofos

Trabalho em Equipa – Formação

A deslocação da produção Opel Combo para Saragoça motivou um período de inactividade na fábrica Estofos JIT. Durante esse período foi desenvolvido um plano de formação interno em diversas áreas como HSE, Qualidade, Manutenção, EE e PSE para os colaboradores da fábrica Estofos JIT.

“Trabalho em Equipa”, um dos sete Valores – Faurecia que se enquadra na nossa filosofia, foi uma das várias formações realizadas nesse período, tendo como base a interactividade através de jogos dinâmicos de grupo, que de um forma simples e divertida permitiu alcançar os objectivos da formação.

Em cada jogo que foi desenvolvido focou-se sempre a essência (1) do trabalho em equipa, as atitudes e comportamentos, e transplantando as conclusões para a realidade do dia-a-dia laboral.

- Desafio Comum: percepção clara de interdependência na busca do sucesso;
- Mente Aberta: respeito pelas diferenças possíveis de encontrarmos em um grupo como: tipo físico, idade e diferença de opiniões;
- Comunicação: importância do diálogo na escolha da melhor estratégia, a partilha do conhecimento de forma a alcançar o objectivo proposto;
- Colaboração/Cooperação: a importância de equilibrarmos as nossas acções e harmonizarmos o ritmo do grupo;
- Liderança: persistência na afinação do grupo e na importância de manter o foco no objectivo;

Para além do objectivo principal referenciado acima, o método usado permitiu também quebrar barreiras e desenvolver relações pessoais e profissionais.

- (1) “Ninguém pode pretender saber tudo. Todos contribuímos com a nossa própria força para a sabedoria comum e obtemos melhores resultados quando trabalhamos juntos”, segundo os sete valores Faurecia Teamwork.



Luciano Freitas
Gap Leader- Estofos JIT

“Considero esta iniciativa muito interessante e até engraçada. Com este jogo apercebi-me de coisas que normalmente não penso. Aprendi que é importante ouvir os outros e que devo sempre pensar no que a Gap quer”.

Anexo 17 – Artigo da fábrica Estruturas Metálicas

No dia 5 e 6 de Dezembro de 2007, a fábrica Estruturas Metálicas em associação com os Transportes Figueiredo fizeram a distribuição dos presentes de Natal.

Esta entrega foi organizada pelos Recursos Humanos.



Os colaboradores gostaram desta iniciativa, apesar do frio que se fazia sentir.

Anexo 18 - Dados obtidos sobre workshop (fábrica Corte & Costura)

Do que se trata; Standardização dos gaps de costura

Qual o objectivo; Implementar a OHP standard (GL a desempenhar as suas funções a 100%), o layout standard, assim como as ferramentas FES (EE, HSE, ESP e QSE) standard com o objectivo de melhorar os resultados de produtividade, qualidade e envolvimento das pessoas dos gaps.

Para quem, público-alvo: operadores de costura

As Vantagens: Formação das pessoas dos gaps num vasto conjunto de temas (Top 5, ideias de melhoria, papel de gap líder, indicadores de desempenho, 5S's, standardized work, stretching, auditorias HSE, manutenção de 1º e 2º nível, 7 básicos da qualidade). Os elementos dos gaps adquirem conhecimentos que lhes permitem implementar e utilizar as ferramentas FES de forma correcta e assim obter um impacto na melhoria dos indicadores de desempenho dos gaps.

Quando foi realizado: o 1º workshop foi realizado em 27, 28 e 29 de Novembro (no final do 1º semestre estes workshops estarão realizados em 80% dos gaps de costura)

Por quem: equipa constituída pela Divisão, Corte & Costura, Talmaciú e Sasal

Onde: na fábrica Corte & Costura, Gap 18C (que produz Assentos da Frente Dynamic T7)

