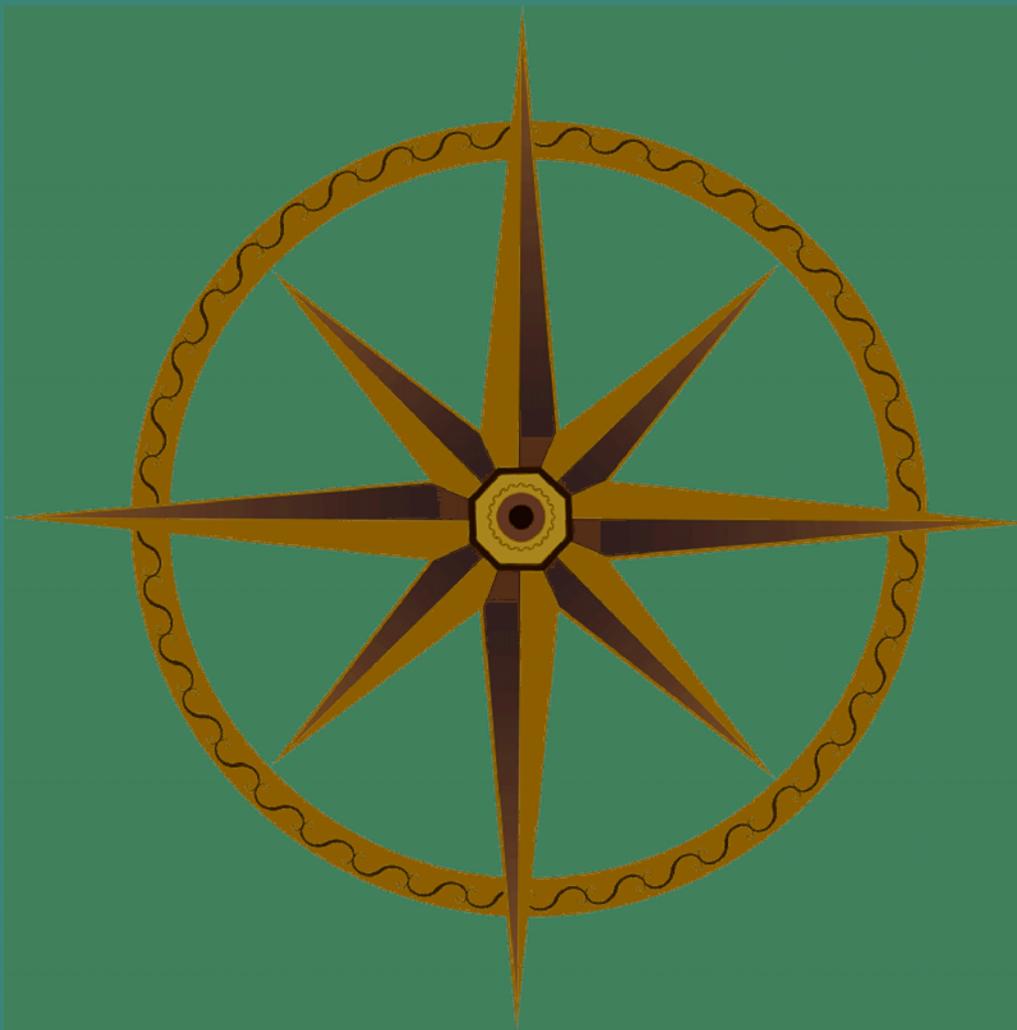


Análise e Melhoria de Processos: comunicação interna



ISSN 1517-5111
ISSN online 2176-5081
Janeiro, 2009

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Cerrados
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Documentos 238

Análise e Melhoria de Processos: comunicação interna

*Alessandra Souza Perez Rivera
Juaci Malaquias*

Embrapa Cerrados
Planaltina, DF
2009

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza
Caixa Postal 08223
CEP 73310-970 Planaltina, DF
Fone: (61) 3388-9898
Fax: (61) 3388-9879
<http://www.cpac.embrapa.br>
sac@cpac.embrapa.br

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *Fernando Antônio Macena da Silva*
Secretária-Executiva: *Marina de Fátima Vilela*
Secretária: *Maria Edilva Nogueira*

Supervisão editorial: *Jussara Flores de Oliveira Arbués*
Equipe de revisão: *Francisca Elijani do Nascimento*
Jussara Flores de Oliveira Arbués
Assistente de revisão: *Elizelva de Carvalho Menezes*
Editoração eletrônica: *Jéssica Spindula*
Capa: *Fabiano Bastos*
Impressão e acabamento: *Alexandre Moreira Veloso*
Divino Batista de Souza

1ª edição

1ª impressão (2009): tiragem 100 exemplares
Edição online (2009)

Todos os direitos reservados

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Cerrados

R621a Rivera, Alessandra Souza Perez.
Análise e melhoria de processos: comunicação interna/ Alessandra Souza Perez Rivera, Juaci Vitoria Malaquias. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2009.
45 p.– (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111, ISSN online 2176-5081 ; 238).

1. Planejamento. 2. Comunicação interna. I. Malaquias, Juaci Vitoria. II. Título.

658.562 - CDD 21

© Embrapa 2009

Autores

Alessandra Souza Perez Rivera

Administradora, B.Sc.

Analista da Embrapa Cerrados

rivera@cpac.embrapa.br

Juaci Vitoria Malaquias

Estatístico

Analista da Embrapa Cerrados

juaci.malaquias@cpac.embrapa.br

Equipe de Análise e Melhoria do Processo

Alessandra Souza Perez Rivera
André de Barros
Cleber Andrade Costa
Evie dos Santos de Sousa
Gustavo Porpino de Araújo
Juaci Vitoria Malaquias
Júlia Maria de Sousa Farias
Liliane Castelões Gama
Marcia Yamaguti Cherubini
Marilaine Schaun Palufe
Shirley da Luz Soares

Apresentação

A Embrapa Cerrados, à luz dos direcionamentos emanados pela Embrapa, vem compreendendo o contexto dos seus processos, analisando, melhorando e preparando as equipes para gerir esses processos.

A Unidade possui muitos desafios, haja vista que a organização tradicional do seu trabalho é prática há 34 anos e está sedimentada em sua cultura. Apesar de já ter adotado uma estrutura semiflexível em seu regimento interno, as pessoas que trabalham na Unidade ainda se organizam em setores e áreas e a compreensão sobre a organização do trabalho em processos ainda é vaga para muitas equipes.

Intensificar a disseminação da metodologia de Análises e Melhoria de Processos (AMP) e refletir sobre a gestão por processos, por meio de capacitações, é a estratégia inicialmente assumida. Com o desafio posto e a estratégia escolhida, cabe à Unidade a perseverança para alcançar seus objetivos e a humildade em ouvir e aprender com suas próprias equipes.

José Robson Bezerra Sereno
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Análise do Processo	11
Descrição do processo.....	11
Escopo do processo	11
Macrodiagrama do processo	12
Fluxograma do processo	12
Valor agregado	17
Fatores críticos de sucesso	18
Levantamento dos problemas	19
Identificação dos problemas do processo	21
Priorização das causas.....	24
Identificação de soluções para as causas	25
Plano de melhoria 5w2h	26
Fase de Implementação de Melhorias do Processo	29
Comunicação interna da Embrapa Cerrados	29
Resultados quantitativos e pesquisa de satisfação	30
Relatório de Três Gerações	36
ANEXO A. Intranete Colaborativa e Corporativa	39
ANEXO B. Treinamento de Gerentes.....	39
ANEXO C. Dia de Campo Setorial.....	40
ANEXO D. Pesquisa de Satisfação.....	41
ANEXO E. Comunicação Interna x PDU.....	43
ANEXO F. Apresentação dos Contratados no Boletim Eletrônico Semanal.....	44
ANEXO G. Intensificação das Ações de Qualidade de Vida	45

Análise e Melhoria de Processos: comunicação interna

Alessandra Souza Perez Rivera

Análise do Processo

Descrição do processo

A decisão de analisar e melhorar o processo de comunicação interna na Embrapa Cerrados ocorreu a partir da análise dos resultados de vários diagnósticos internos, principalmente o do Clima Organizacional, realizado em 2006. A equipe de análise e melhoria foi constituída de forma multifuncional, prevendo a participação prioritária do setor de recursos humanos, setor de informação e da área de comunicação e negócios.

No decorrer das reuniões, a equipe passou a compreender a dimensão do processo, elaborando a descrição a seguir, conforme a metodologia AMP.

Escopo do processo

Nome: Comunicação Interna da Embrapa Cerrados.

Objetivo Geral: Coletar e divulgar notícias de interesse interno para melhorar o fluxo de informações, integrar pessoas e grupos e, assim, impactar positivamente no clima organizacional.

Normas e procedimentos:

- Manual de Identidade Visual
- Manual de Redação
- Política de Comunicação da Embrapa
- Position-Paper da Empresa

Início:

- Selecionar informação

Conteúdo:

- Selecionar veículo
- Enviar informação

Entradas:

- Informações relevantes para a Unidade
- Veículos de comunicação

Fornecedores:

- Embrapa, colaboradores, gestores e parceiros

Saídas ou Produtos:

- Solicitação de serviços

- Integração de pessoas/ equipes
- Notícias de interesse interno
- Conhecimento
- Troca de informações

Clientes:

- Embrapa, colaboradores, gestores e parceiros.

Término:

- Feedback da informação

Indicadores de desempenho:

- Avaliação de satisfação com os veículos existentes (pesquisa de satisfação) acerca dos requisitos levantados pelos clientes do processo: aparência, periodicidade, atualidade das informações, relevância do conteúdo, controle de correspondências, quantidade de e-mails, cumprimento de prazos, abrangência, navegabilidade, interatividade, atendimentos às ligações, tempo de espera, atendimento ao cliente, duração, organização, atualidade e produtividade.

Macrodiagrama do processo

Após o exercício de delimitação do processo, o macrodiagrama proporcionou a compreensão da cadeia cliente/fornecedor de cada atividade do processo. O processo foi analisado mais uma vez, revendo pontos que apresentavam dualidades e refletindo sobre eles.

O trabalho de análise e elaboração do Macrodiagrama representado pela Fig. 1.

MACRODIAGRAMA GERAL DO PROCESSO				
FORNECEDOR	INSUMO	ATIVIDADE	PRODUTO	CLIENTE
Ambiente interno e externo	Conjunto de informações pertinentes	Seleciona informação	Informação selecionada	Colaborador - emissor da informação
Colaborador - emissor da informação	Informação selecionada	Seleciona veículo	Veículo Selecionado ¹	Gestor da informação
Gestor da informação	Veículo selecionado	Envia informação	Informação divulgada/ Notícia	Colaboradores da Unidade
Colaboradores da Unidade	Informação divulgada/ Notícia	Feedback da informação	Comunicação interna sobre a informação divulgada/ Notícia	Ambiente interno e externo

Fig. 1. Macrodiagrama do Processo.

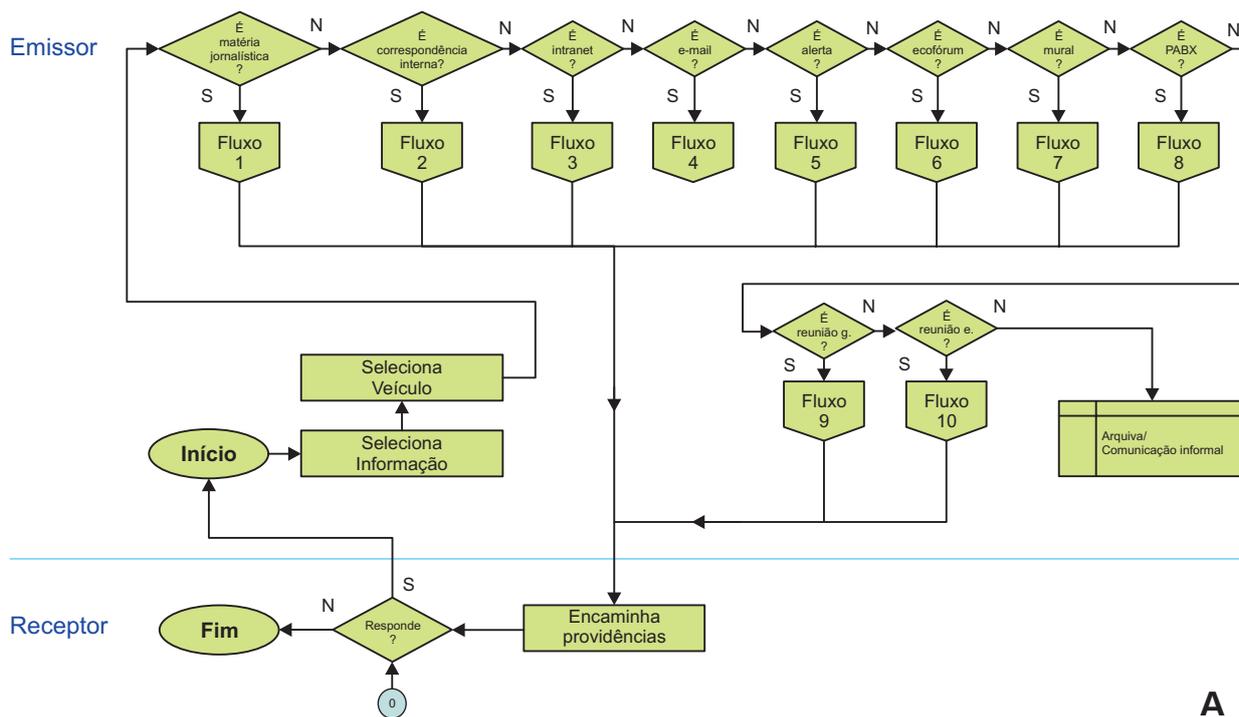
¹ Veículos de comunicação da Embrapa Cerrados: matéria jornalística, correspondências internas, PABX (mensagens faladas via caixas de som e telefonemas), e-mails, alerta, ecofórum, intranet, mural, reuniões técnicas e reuniões gerais.

Fluxograma do processo

Na terceira ferramenta de compreensão do processo – fluxograma –, concluiu-se que haveria necessidade de detalhar os procedimentos do conjunto de veículos de comunicação utilizados internamente, a fim de compreender com exatidão os gargalos do processo. Essa descrição encontra-se na Fig. 2.

ATORES

Emissor



A

ATORES

Colaboradores

Gestores da Informação

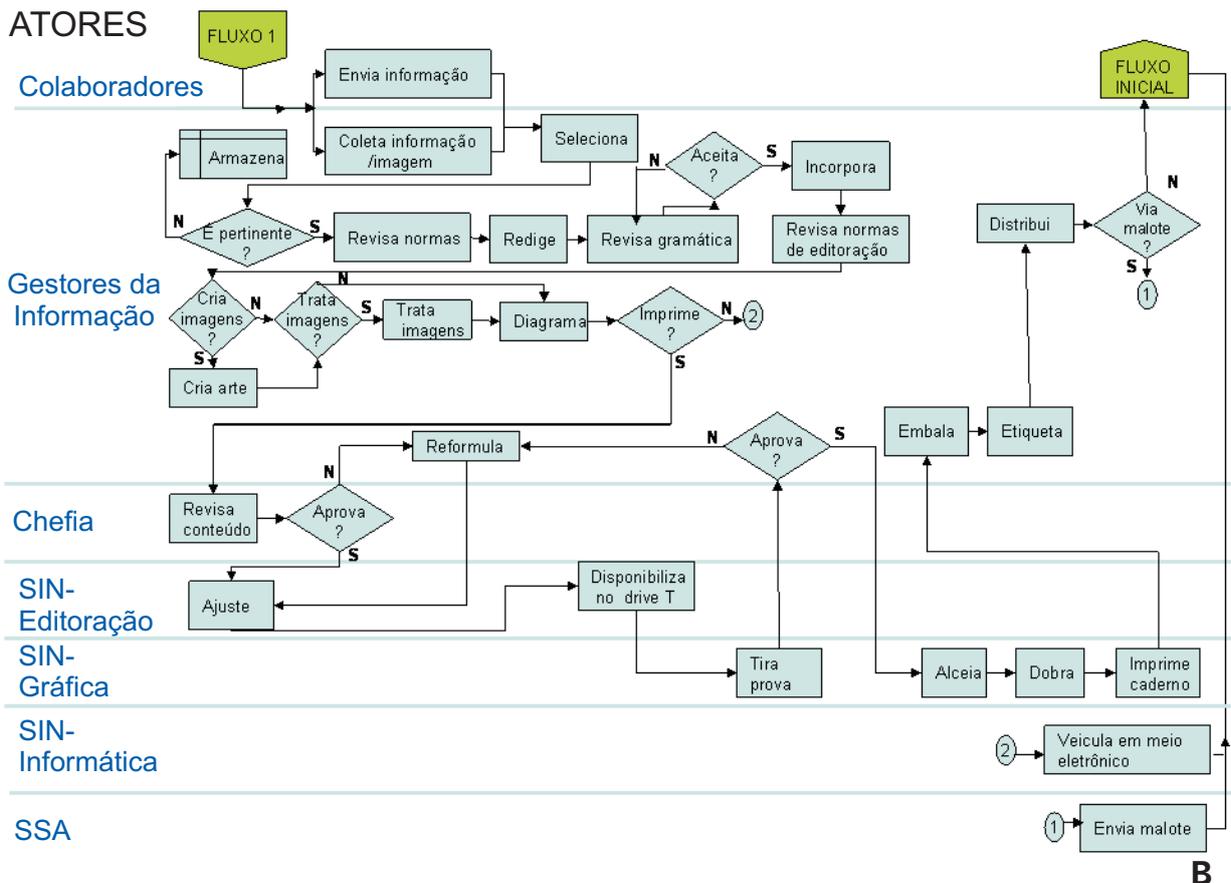
Chefia

SIN-
Edição

SIN-
Gráfica

SIN-
Informática

SSA



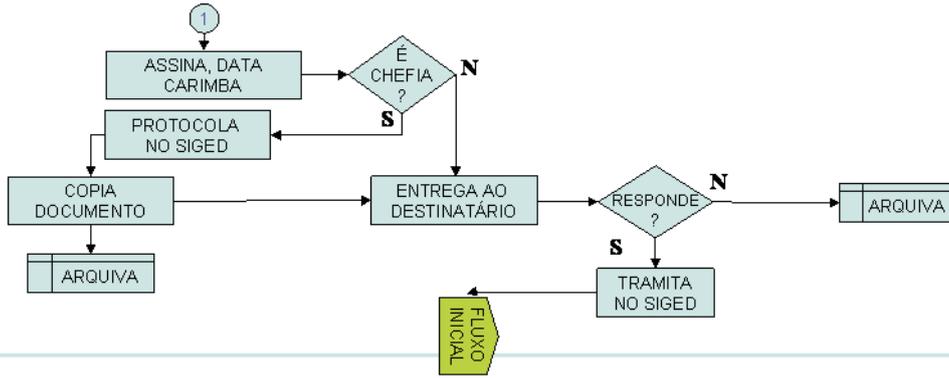
B

Fig. 2. Fluxograma da comunicação interna.

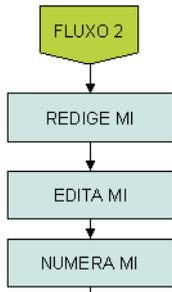
Continua...

ATORES

Colaboradores



Gestores da Informação



SSA



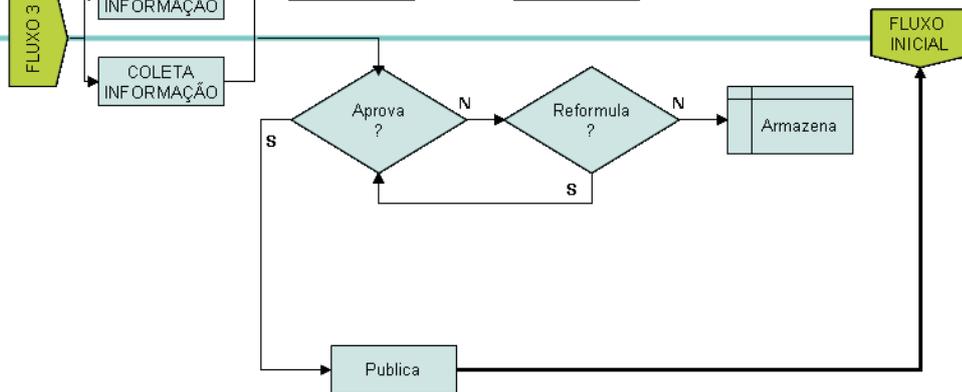
C

ATORES

Colaboradores



Gestores da Informação



D

Fig. 2. Continuação.

Continua...

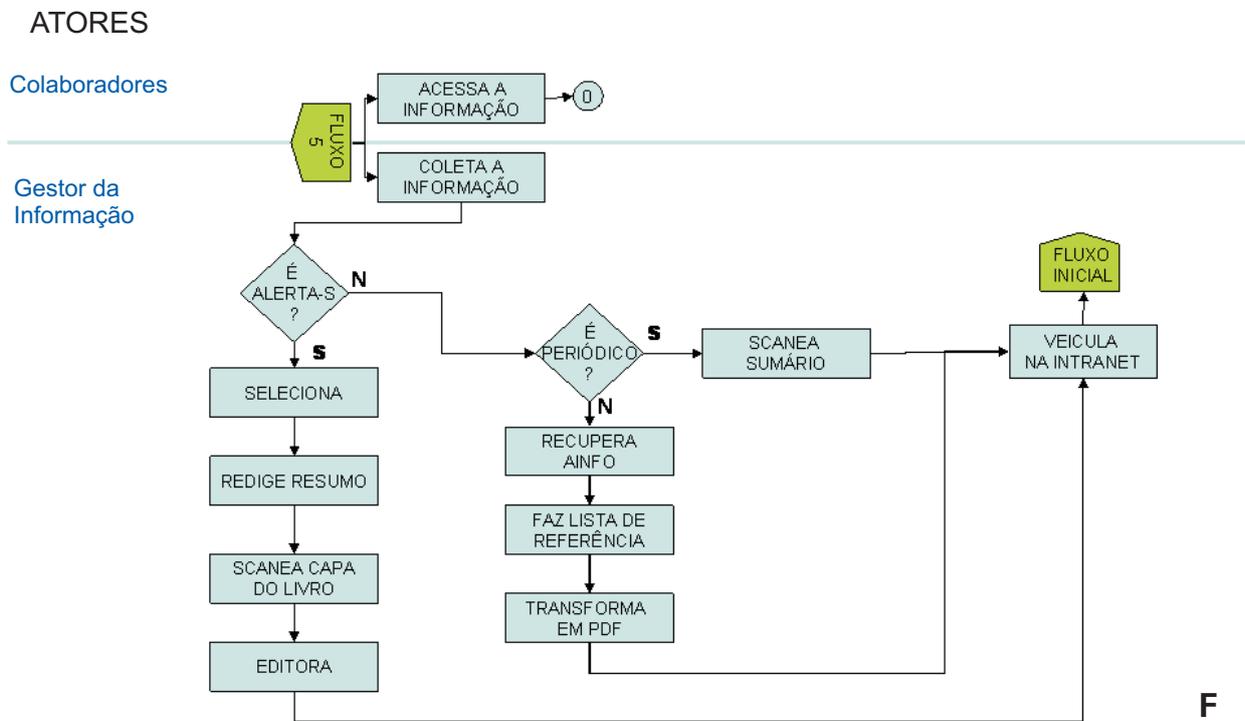
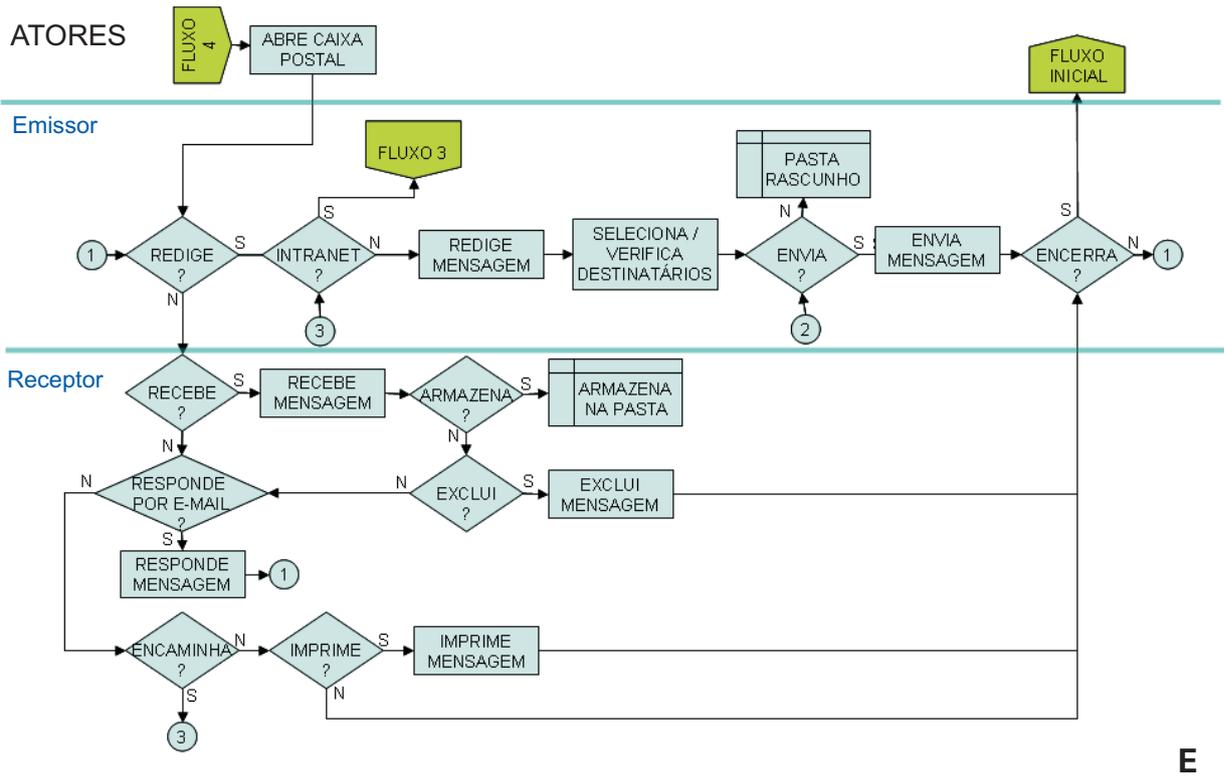


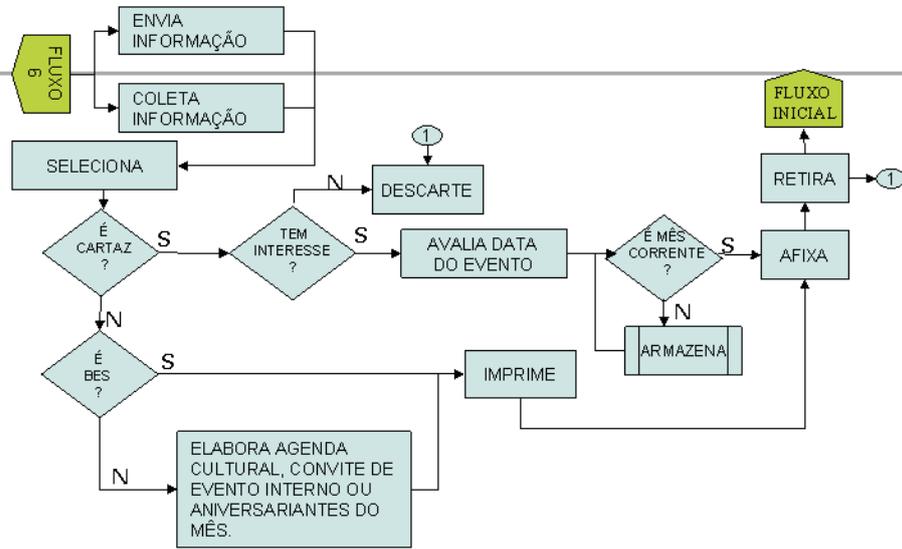
Fig. 2. Continuação.

Continua...

ATORES

Colaboradores

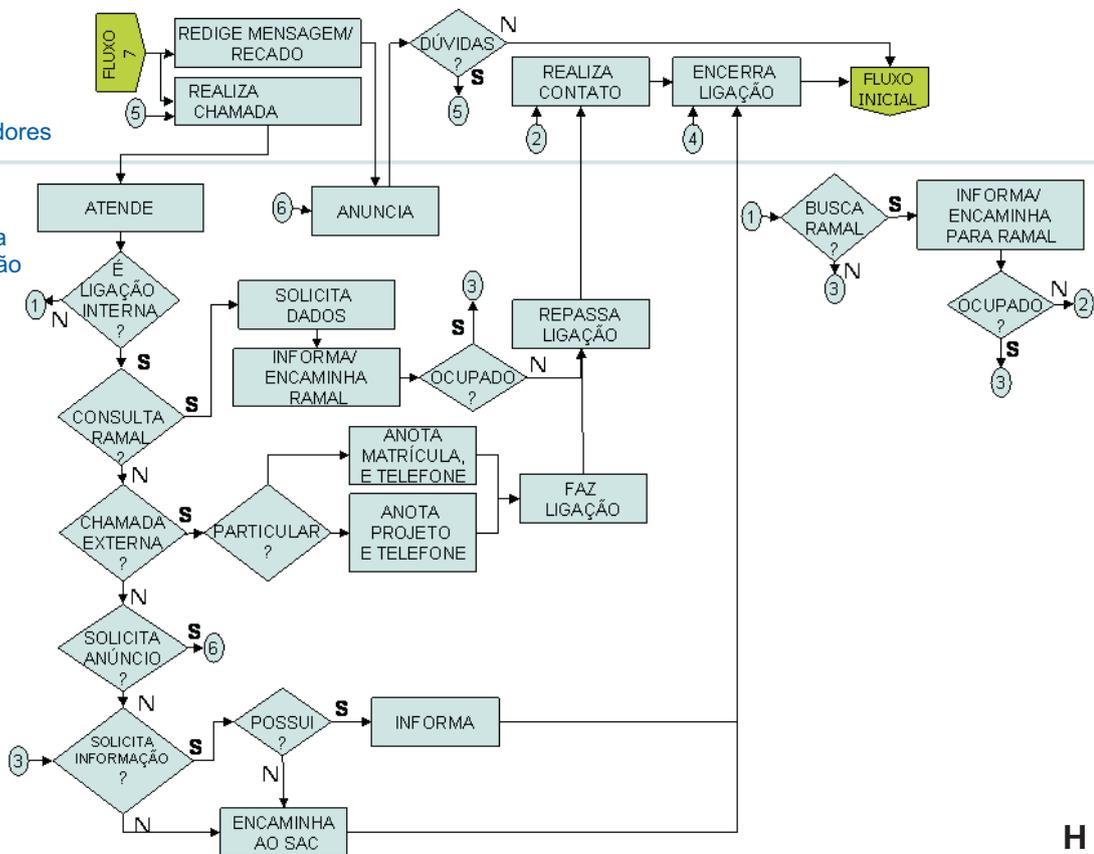
Gestor da Informação



G

Colaboradores

Gestor da Informação



H

Fig. 2. Continuação.

Continua...

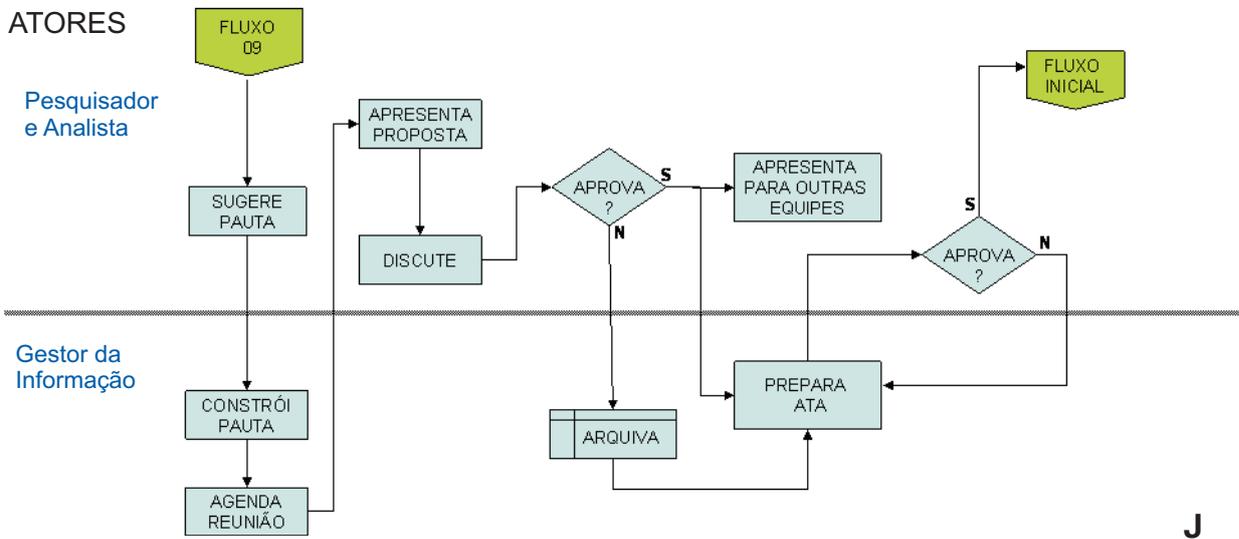
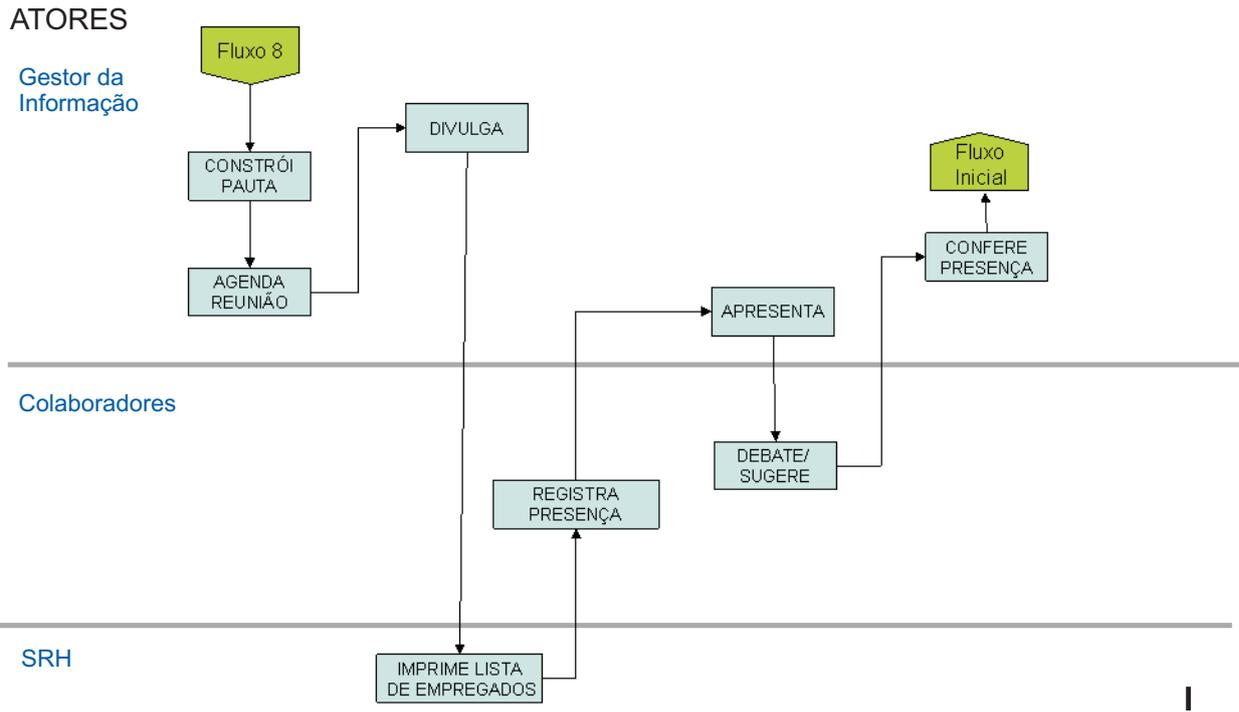


Fig. 2. Continuação.

Valor agregado

Ao analisar o fluxograma do processo, percebeu-se que algumas atividades poderiam ser excluídas, retirando o veículo Ecofórum e a atividade de veicular as correspondências internas por e-mail, uma vez que já eram enviadas impressas (Tabela 1).

Tabela 1. Atividades que não agregam valor.

Atividades que não agregam valor	Justificativa
1. Veículo Ecofórum	Não agrega valor pois existe outra comunidade virtual na Embrapa que é mais utilizada.
2. Veicula por e-mail	Não agrega valor pois implicam em custos e não existe razão para sua manutenção.
3. Revisa normas	Não agrega valor mas é obrigatória devido às normas da Embrapa.
4. Revisa normas de editoração	Não agrega valor mas é obrigatória devido às normas da Embrapa.
5. Revisa conteúdo	Não agrega valor para o cliente final mas é necessária para a funcionalidade, garantia da qualidade e do desempenho, imagem, e não pode ser eliminada

Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso, segundo a metodologia AMP, são aqueles que “têm maior impacto no resultado final, falhas nestas ações implicam retrabalho e prejuízo” (Tabela 2).

Tabela 2. Fatores críticos de sucesso.

Fatores Críticos de Sucesso	Justificativa
1. Selecionar a informação	A informação produz conhecimento e desencadeia ações. Selecionar a informação conforme sua pertinência, fidedignidade, segurança de sua fonte, relevância e coerência é fundamental para o bom funcionamento de todos os demais processos da Unidade. Informações equivocadas ou incompletas podem ocasionar grandes perdas para a organização.
2. Redigir a informação	Escrever a mensagem que se quer distribuir. Se ela não for escrita ou for mal escrita poderá ser mal interpretada comprometendo a comunicação e podendo causar prejuízos.
3. Adequar a informação aos requisitos da Chefia	Reformular o conteúdo que não foi aprovado pela Chefia. Sem esta reformulação o processo fica comprometido.
4. Selecionar destinatário	Selecionar o público para o qual se deseja enviar a informação. Se houver falha nessa ação, ocorre prejuízo e compromete o resultado final da comunicação.
5. Selecionar veículo	Selecionar o veículo mais adequado ao perfil do receptor para o qual se quer direcionar a informação. Ex.: Enviar um aviso aos assistentes de campo por meio de mensagens eletrônicas compromete a comunicação e gera prejuízos e retrabalho.
6. Criar comunidades	A criação de comunidades virtuais possibilita a existência da comunicação via Ecofórum.
7. Registrar usuários	O registro de usuários no Ecofórum viabiliza a comunicação no ambiente virtual. Sem esse registro, não há comunicação por esse veículo.
8. Distribuir/ veicular/ publicar a informação	Transmitir bem a informação selecionada é fundamental para que o processo de comunicação tenha bom resultado.
9. Anunciar	O repasse de recados pelo alto-falante é o que permite a comunicação por caixas de som do PABX.
10. Realizar Chamada	A realização da chamada permite a comunicação por contato telefônico.
11. Afixar notícia em mural	Mesmo que veicular/ distribuir
12. Acessar/ receber a informação	Se o destinatário da informação não acessá-la, a comunicação ficará paralizada.
13. Apresentar propostas	Apresentação de proposta é a ação que permite o repasse da mensagem por meio de reuniões. Sem esta ação a reunião terá resultados insatisfatórios.

Levantamento dos problemas

Consulta aos clientes

Para identificar quais os requisitos de satisfação dos atores do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados, foram distribuídos 100 questionários (Anexo I) aos colaboradores, selecionados de forma aleatória, incluindo os empregados que se localizam na Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento em Tocantins. Os questionários foram complementados com entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores de alguns veículos. Nessas entrevistas, foram abordadas questões sobre o funcionamento do veículo (validação dos fluxos) e seus problemas.

Foram recolhidos e tabulados 100 % dos questionários, que apresentaram as seguintes informações, conforme Fig. 3.

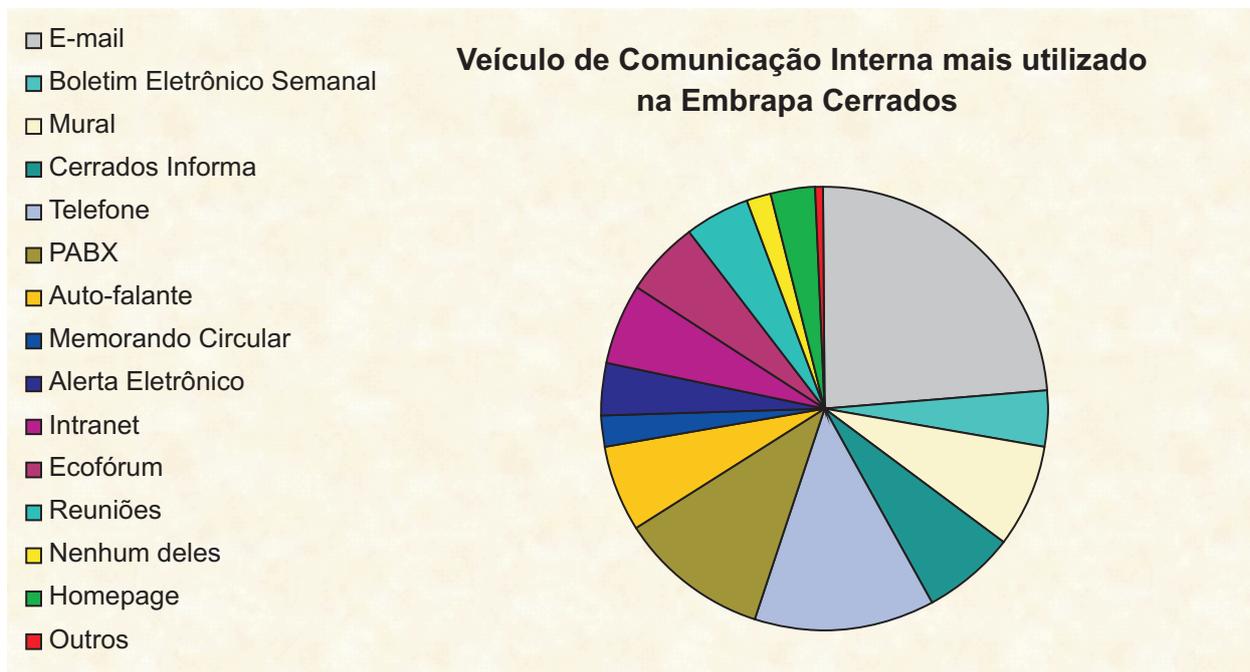


Fig. 3. Veículos de comunicação interna mais utilizados na Embrapa Cerrados.

Outros veículos citados foram conversas interpessoais e fax. A análise desse resultado permitiu identificar que o e-mail é o veículo de comunicação interna mais utilizado na Unidade, seguido do telefone e do PABX. As matérias jornalísticas, como Cerrados Informa e Boletim Eletrônico Semanal, vêm em seguida. E, por último, estão a intranet, reuniões e comunidades virtuais. Os veículos menos utilizados são o memorando circular e o alerta eletrônico.

As entrevistas apontaram que o controle de memorandos é realizado somente com documentos do gabinete da Chefia e suas secretárias. Os demais memorandos não são lançados no Siged e, portanto, não possuem controle sobre sua tramitação. Talvez, por isso, seja pouco utilizado internamente. Por sua vez, os e-mails são bastante utilizados, entretanto várias mensagens inadequadas caem nas caixas postais dos empregados. Várias dessas mensagens poderiam ser veiculadas na intranet, entretanto ela é pouco utilizada devido ao manuseio centralizado na informática.

A explicação para o pouco acesso ao Ecofórum (comunidade virtual criada e disponível na unidade) pode estar na péssima divulgação da comunidade e na existência do Catir (comunidade virtual da Sede), além do Google disponibilizar o mesmo serviço de forma prática, fácil e rápida.

As reuniões foram apontadas como pouco produtivas e carentes de maior organização. O número de reuniões gerais foi caracterizado como insatisfatório e com curtos espaços para participação dos empregados (Fig. 4).

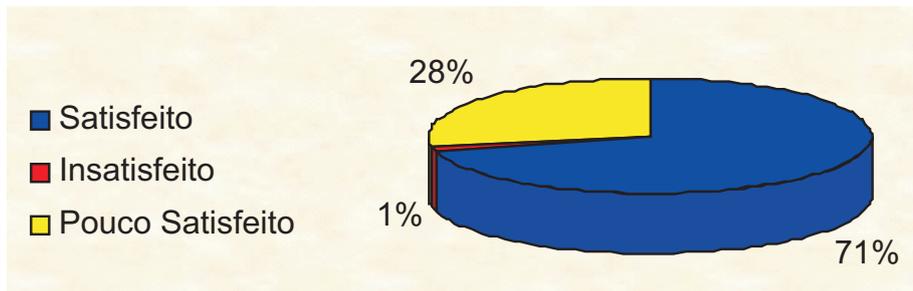


Fig. 4. Satisfação com os veículos de comunicação interna da Embrapa Cerrados.

A satisfação dos atores com a comunicação interna da Embrapa Cerrados encontra-se bem superior ao diagnosticado pelo questionário de clima organizacional, no mesmo ano. A justificativa para esse resultado foi que a maioria dos veículos de comunicação interna está atendendo as necessidades, apesar de serem necessárias algumas melhorias.

Essa distorção pode ser explicada pela presença da equipe responsável pela AMP na aplicação dos questionários, tornando alguns respondentes mais cautelosos em suas observações. Esses resultados também se apresentam incoerentes com informações obtidas em entrevistas informais.

Embora a maioria tenha demonstrado satisfação, observa-se que o repasse de informações do superior imediato ainda pode ser melhorado por meio do estabelecimento de reuniões ordinárias. Essas reuniões terão uma duração mínima de meia hora e máxima de duas horas, com a finalidade de torná-las mais produtivas (Fig. 5 e 6).

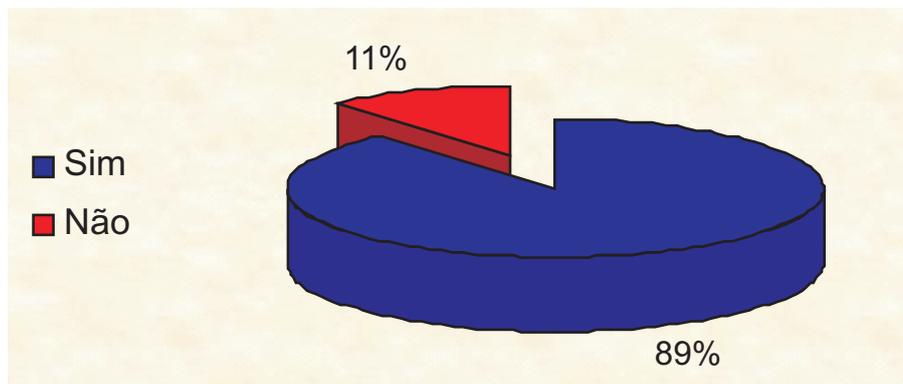


Fig. 5. Compartilhamento de informações com superior imediato.

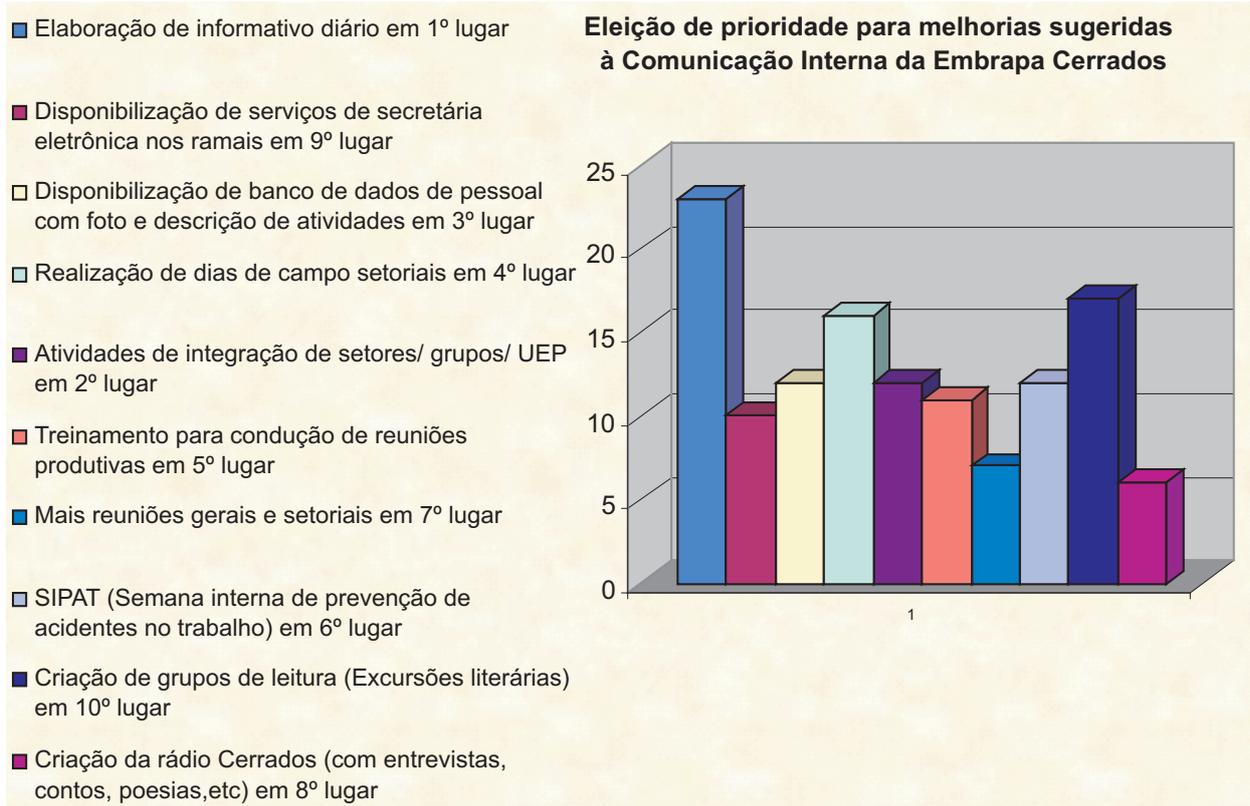


Fig. 6. Eleição de prioridade para as melhorias sugeridas pela equipe.

Entendeu-se que o requisito de satisfação mais relevante caracteriza-se por selecionar de forma adequada às informações enviadas por e-mail. Esta conclusão se deu por ser o e-mail o veículo mais utilizado pelos atores do processo, cuja principal reclamação residiu em seu uso indiscriminado, lotando as caixas postais da Unidade de mensagens consideradas inconvenientes para o veículo.

Considerando que a realização de dias de campos setoriais, bem como a disponibilização de bancos de dados de pessoal com foto e descrição de atividades, são formas de integração, concluiu-se que atividades de integração também são requisitos prioritários, juntamente com o informativo diário.

Na questão cinco, foi solicitada a opinião do respondente para melhorar a comunicação interna. A maioria das manifestações girou em torno de melhor interação entre setores/equipes da Unidade e maior compartilhamento de informações. Uma sugestão que chamou a atenção em várias manifestações foi a necessidade de melhoria do relacionamento interpessoal dos empregados a fim de adotarem posturas mais acessíveis à comunicação.

Identificação dos problemas do processo

Com base nas respostas dos atores do processo, ao longo da pesquisa sobre os seus requisitos de qualidade, foi possível identificar causas relacionadas a um único problema, caracterizado como: comunicação interna ineficaz na coleta, discussão e divulgação de notícias de interesse interno, bem como na integração de pessoas e grupos (Fig. 7).

Problema
Processo: Comunicação Interna Comunicação interna ineficaz na coleta, discussão e divulgação de notícias de interesse interno, bem como na integração de pessoas e grupos.

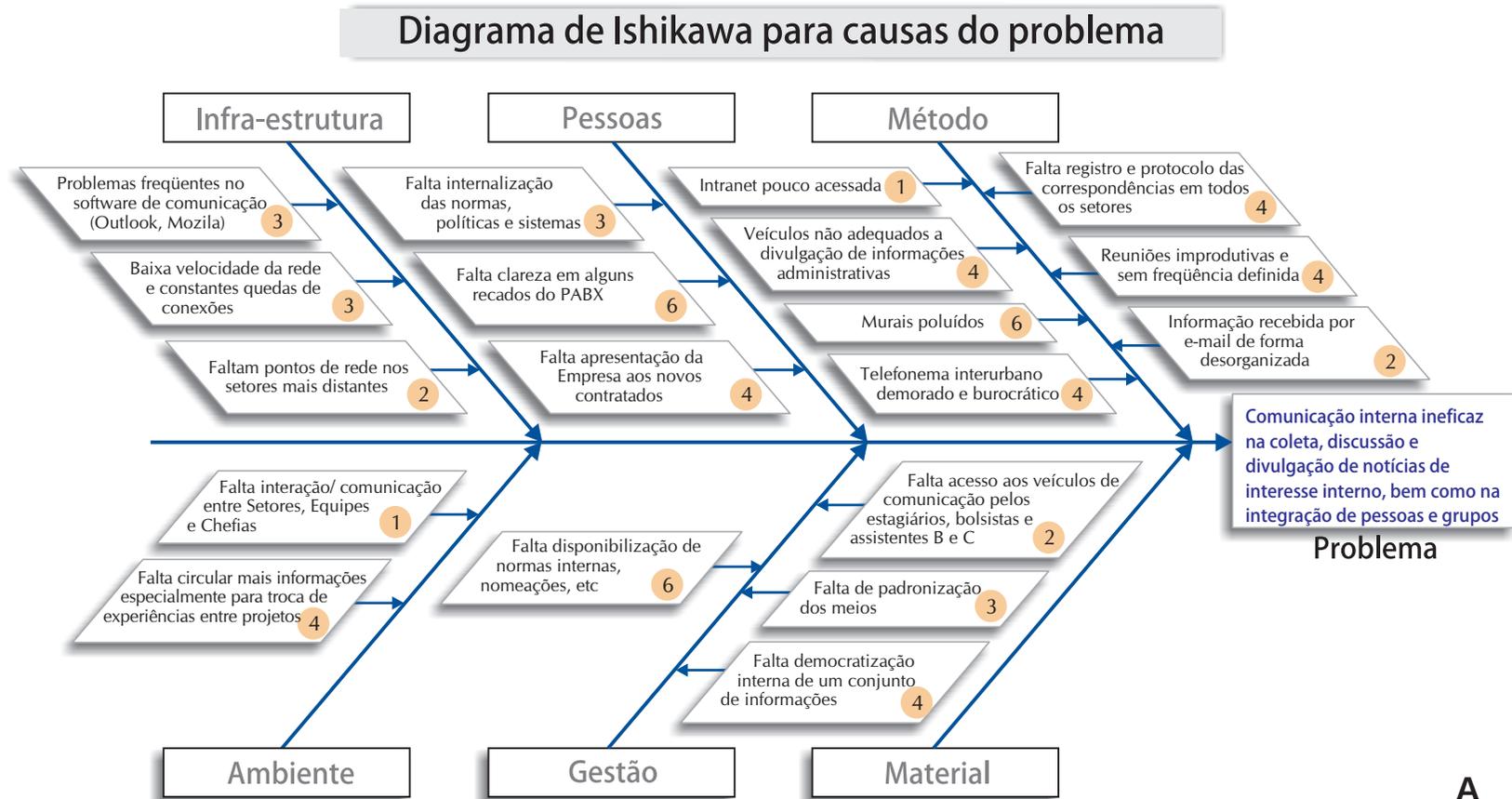


Fig. 7. Diagrama de Ishikawa – Relação problema e causas.

Continua...

Diagrama de Ishikawa para causas do problema

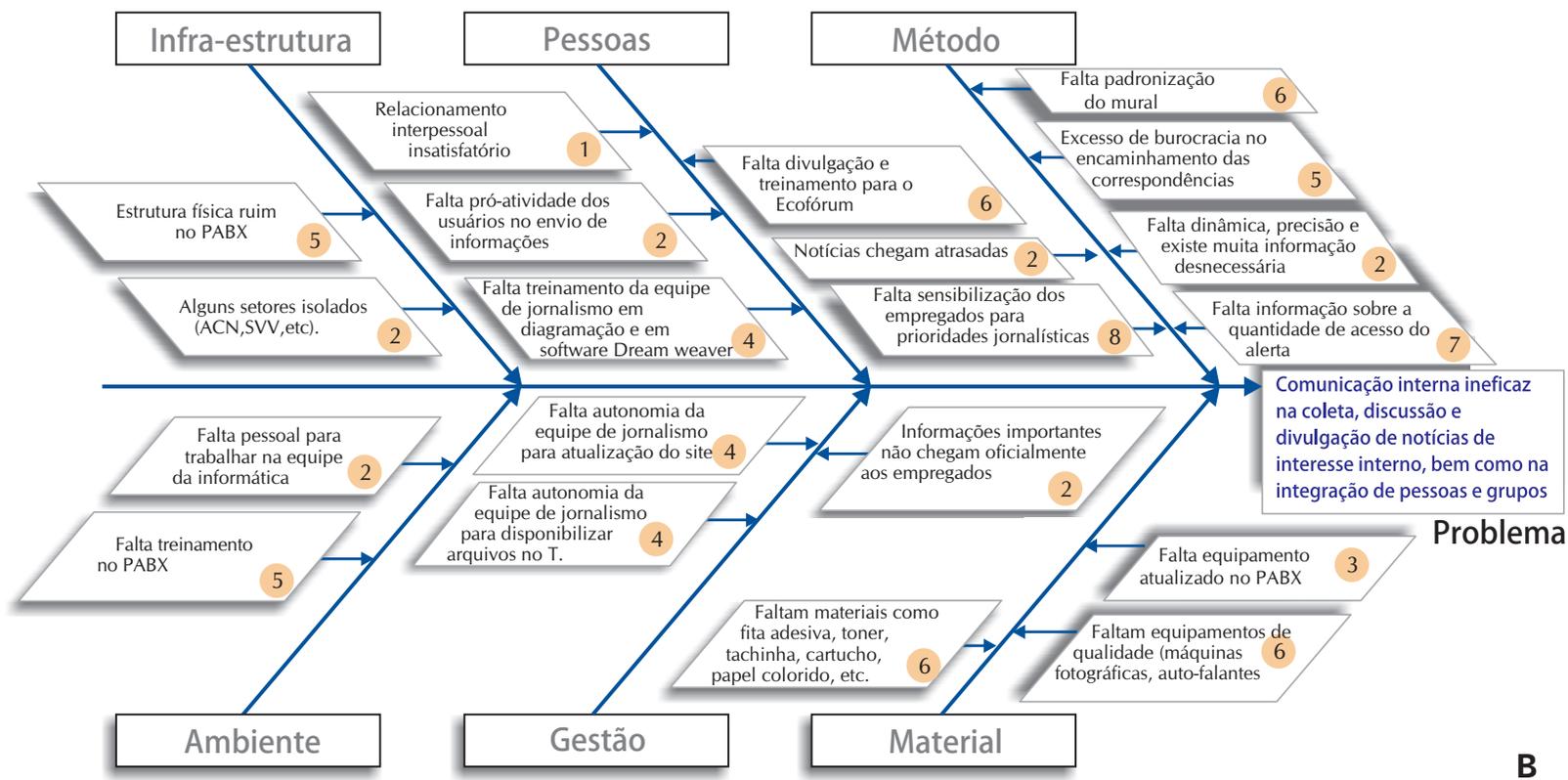


Fig. 7. Continuação.

Priorização das causas

Em reunião, a equipe de melhoria do processo, composta por empregados de diferentes setores e funções, elegeu as causas mais prioritárias, haja vista as entrevistas e análise das respostas dos questionários (Tabela 3).

Tabela 3. Priorização das causas.

Causas	Votação	Prioridade
Intranet pouco acessada	31	1
Falta interação/ comunicação entre setores, equipes e chefias.	31	1
Relacionamento interpessoal insatisfatório	31	1
Faltam pontos de rede nos setores mais distantes	28	2
Informação recebida por e-mail de forma desorganizada	28	2
Falta acesso aos veículos de comunicação pelos estagiários, bolsistas e assistentes B e C	28	2
Alguns setores isolados (ACN, SVV, etc.)	28	2
Falta pró-atividade dos usuários no envio de informações	28	2
Notícias chegam atrasadas	28	2
Falta dinâmica, precisão e existe muita informação desnecessária	28	2
Falta pessoal para trabalhar na equipe da informática	28	2
Informações importantes não chegam oficialmente aos empregados	28	2
Problemas frequentes no software de comunicação (Outlook, Mozilla)	27	3
Falta internalização das normas, políticas e sistemas	27	3
Baixa velocidade da rede e constantes quedas de conexões	27	3
Falta de padronização dos meios	27	3
Falta equipamento atualizado no PABX	27	3
Falta apresentação da Empresa aos novos contratados	23	4
Veículos não adequados à divulgação de informações administrativas	23	4
Reuniões improdutivas e sem frequência definida.	23	4
Falta registro e protocolo das correspondências em todos os setores	23	4
Falta circular mais informações especialmente para troca de experiências entre projetos...	23	4
Falta democratização interna de um conjunto de informações	23	4
Falta treinamento da equipe de jornalismo em diagramação e em software Dream weaver	23	4
Falta autonomia da equipe de jornalismo para atualização do site	23	4
Falta autonomia da equipe de jornalismo para disponibilizar arquivos no T	23	4
Estrutura física ruim no PABX	21	5
Excesso de burocracia no encaminhamento das correspondências	21	5
Falta treinamento no PABX	21	5
Falta clareza em alguns recados do PABX	19	6
Murais poluídos	19	6
Falta disponibilização de normas internas, nomeações, etc.	19	6
Falta divulgação e treinamento para o Ecofórum	19	6
Falta padronização do mural	19	6
Faltam materiais como fita adesiva, toner, tachinha, cartucho, papel colorido, etc.	19	6
Faltam equipamentos de qualidade (máquinas fotográficas, alto-falantes, etc.)	19	6
Falta informação sobre a quantidade de acesso do alerta	15	7
Falta sensibilização dos empregados para prioridades jornalísticas	15	7

Identificação de soluções para as causas

Com base na análise das respostas obtidas com a consulta aos atores do processo e na discussão interna da equipe de melhoria, formularam-se soluções que poderiam resolver todas as causas identificadas. Essas soluções encontram-se descritas e priorizadas a seguir (tabela 4).

Tabela 4. Soluções para as causas.

1)	Melhorar a intranet para desafogar as caixas de e-mail. Criar um mural eletrônico contendo um cantinho para os aposentados se comunicarem com a unidade, uma seção de prosa e poesia, outra para cartões virtuais, uma seção de piadas, uma para ouvidoria interna, uma seção para o ombudsman, para eventos, para agenda programática de reuniões, para orações, para imagens, para reflexões, para aniversários, para a agenda de visitas institucionais, correntes, etc.
2)	Criar na Intranet espaços para informações sobre equipes e pessoas. Esse espaço deverá conter informações sobre os setores/ equipes da Unidade, como objetivos, planos de melhoria, fluxogramas, indicadores principais, etc. Também deverá conter informações sobre os membros dessas equipes como dados cadastrais, foto, área de atuação, talentos, atividades desenvolvidas, entre outros.
3)	Sensibilizar os colaboradores para utilização da intranet, por meio de divulgação em reunião geral, caixa de mensagens nas telas dos computadores e outros.
4)	Criação de uma ouvidoria interna com cartilha para divulgação dos procedimentos de sua atuação.
5)	Instalação dos programas necessários e treinamento para sua utilização, para a equipe de jornalismo.
6)	Contratar novos empregados para o PABX, selecionando e treinando bem para dicção e redação.
7)	Adquirir equipamentos novos para o PABX, como caixas de som e mesa telefônica que atenda aos requisitos: secretária eletrônica, identificador de chamadas, sistema de hotel para ligações interurbanas (spot de pesquisa e de entretenimento).
8)	Treinamento em Gestão Interpessoal para equipes.
9)	Intensificação das atividades de qualidade de vida (café da manhã especial, dias de campo nos setores, criação de clubes de interesse, etc.).
10)	Construção de um “Quiosque da Informação”, perto do restaurante, para disponibilizar folhetos, boletins, jornais, computadores, impressoras e informativos em geral para os colaboradores que trabalham no campo e que ficam em setores mais distantes. Divulgar e dialogar com esse público para a efetiva utilização do quiosque.
11)	Instalar Siged em todos os setores, dando autonomia para todos os setores protocolarem suas correspondências no Sistema.
12)	Normatizar a frequência de reuniões gerais e setoriais ordinárias no ano. Com um quantitativo mínimo de 2 reuniões gerais, 2 reuniões gerais extras para repasse de informações sobre as reuniões de chefes, 1 apresentação de resultados técnicos a cada 2 anos, 1 apresentação dos trabalhos desenvolvidos pelos estagiários por ano, reuniões bimestrais em setores e núcleos.
13)	Reuniões gerais mais participativas.
14)	Desmembramento da equipe de informática do Setor de Informação, criando um setor específico para a equipe.
15)	Contratação ou realocação de pessoal para agilizar o “Setor de Informática” a ser criado.
16)	Investimento em infraestrutura na plataforma de Tecnologia da Informação (TI).
17)	Elaboração de um manual de orientação para os estagiários de informática, a fim de minimizar os transtornos causados pela alta rotatividade desses estagiários.
18)	Treinamento do pessoal de TI (suporte) em gestão e manutenção da rede.

Continua.....

Tabela 4. Continuação.

19) Internalizar as normas, políticas e sistemas de informação por meio de manuais, cartilhas e de uma agenda de treinamento.
20) Criação de um procedimento de recepção de novos contratados.
21) Contratação de pessoas para o SHR.
22) Remanejamento negociado para formação de equipes temporárias com aproveitamento de talentos para implantar essas soluções.
23) Compra de quatro murais padronizados conforme Embrapa.
24) Sensibilizar os colaboradores para serem mais pro-ativos no envio de informações para matérias jornalísticas.
25) Dar autonomia para as secretárias da Chefia encaminhar informações diretamente à equipe executora, para agilizar a comunicação por correspondências.
26) Elaboração e distribuição de uma cartilha contendo orientações para reuniões produtivas.
27) Padronizar o uso de chancelas nos e-mails.
28) Apresentação do Ecofórum aos núcleos, oferecendo treinamento. Divulgação por meio de caixas de texto nas telas de computadores.
29) Inclusão dos estagiários e bolsistas no acesso a intranet.
30) Treinamento de mídia aos colaboradores.
31) Inserir contador de acesso e pesquisa de satisfação na intranet.
32) Ampliação do cadastramento das equipes para requisição de material pela intranet.
33) Compra de máquina fotográfica potente para a equipe de jornalismo.

Plano de melhoria 5w2h

Em negociações com a Chefia da Unidade, identificou-se as soluções possíveis de serem implantadas em 2007. Após várias discussões, decidiu-se selecionar apenas sete melhorias, que se apresentam na Tabela 5.

Tabela 5. Plano de melhoria do processo.

Soluções	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Porque será feito	Como será feito	Quanto custa
Turbinar a Intranet	Criação manutenção de espaços como mural eletrônico (com prosa poesia, cartões, classificados, fotografias, aniversariantes), agenda (eventos, reuniões, visitas), imagens, informações administrativas (BCAs, OS), setores (missão, fluxograma, indicadores de desempenho, planos de melhoria) e equipes (dados cadastrais, área de atuação, atividades desenvolvida, publicações) e mecanismo de busca	Setor de Informática com equipe temporária, formada com aproveitamento de talentos	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para tornar mais dinâmica a Intranet, desafogar as caixas de e-mail, sensibilizar para pró-atividade no envio de informações, propiciar a comunicação e a interação dos empregados	Por meio de Ordem de Serviço	Sem ônus adicional para a Unidade
Ouvidoria Interna	Receber informações sobre eventuais desvios na prestação de serviço, apurar a sua fundamentação e buscar solução. Elaboração de cartilha para divulgação dos procedimentos de sua atuação	Indicação da Chefia Geral ou eleição	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para solucionar problemas que, na esfera normal, não foram sanados satisfatoriamente	Por meio de Ordem de Serviço	Sem ônus adicional para a Unidade
Autonomia para a equipe de jornalismo	Treinamento da equipe de jornalismo em diagramação e em software Dream Weaver e instalação dos programas nos computadores utilizados pela equipe	Setor de Informática e Editoração	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para que a equipe de jornalismo possa ter autonomia em relação aos setores de informática e editoração e consequentemente agilizar a divulgação de notícias de interesse interno	Por meio de ordem de serviço	Sem ônus adicional para a Unidade

Continua....

Tabela 5. Continuação.

Solução	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Porque será feito	Como será feito	Quanto custa
Treinamento em gestão interpessoal	Palestras e dinâmicas de grupos entre os diversos setores	Empresa especializada	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para facilitar o processo de comunicação, convivência entre os empregados e atendimento aos clientes internos	Por meio de contratação de serviço de terceiros	R\$ 4.000,00
Intensificação das ações de Qualidade de Vida	Atividades como café da manhã especial, dias de campo nos setores, criação de clubes de interesse, gincana social entre setores	Equipe temporária	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para integrar os setores, permitir o conhecimento das atividades de outras equipes e tornar agradável o ambiente de trabalho	Por meio de Ordem de Serviço	R\$ 2.500,00
Quiosque da Informação	Disponibilização de computador, impressora e informativos em geral para os colaboradores que trabalham no campo e que ficam em setores mais distantes	Equipe temporária	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para permitir que os empregados de campo tenham acesso à Internet e aos veículos internos de comunicação	Por meio de Ordem de Serviço	Sem ônus adicional para a Unidade.
Melhorias nas reuniões	Reuniões gerais frequentes e extras para repasse de informações sobre reuniões de chefes, apresentação de resultados de pesquisa, em setores e núcleos	Equipe temporária	Até 31 de dezembro de 2007	Na Unidade	Para normatizar a frequência de reuniões gerais e setoriais ordinárias no ano	Por meio de Ordem de Serviço	Sem ônus adicional para a Unidade.

Fase de Implementação de Melhorias do Processo

Comunicação interna da Embrapa Cerrados

Resultados alcançados

As melhorias foram implantadas a partir do mês de abril de 2007 e os resultados podem ser verificados na Tabela 6.

Resultados qualitativos

Tabela 6. Resultados qualitativos.

Resultados obtidos	Situação anterior (sem melhorias)	Situação atual (com melhorias)
Sensibilização de empregados e gestores para o processo de comunicação interna	Desconhecimento do processo e de seus veículos	Ainda existe muito desconhecimento sobre o processo, mas os gerentes e empregados estão mais sensibilizados para atuarem nas melhorias necessárias adotando novas formas de comunicação e participando da implantação de outras melhorias
Intranet colaborativa implementada e alinhada à intranet corporativa	Intranet em sistema antigo que concentrava a inserção de informações em uma pessoa da informática, que possuía outras funções além de gerir a intranet. Intranet pouco utilizada pelos empregados. Intranet específica de cada Unidade	A Intranet foi migrada do Dream Weaver para o Plone Zope, em outubro de 2007, permitindo a existência de mais de um gestor da informação, descentralizando assim o seu abastecimento e tornando-a mais atrativa aos empregados. Indicados, sensibilizados e treinados os gestores da informação para cada equipe da unidade. Em 2008, foram iniciados os contatos com o DTI e a preparação da estrutura necessária para implantação da intranet corporativa. Intranet alinhada às orientações institucionais e reformulada segundo os padrões institucionais. A intranet corporativa proporcionará mais transparência e visibilidade das informações a todos empregados da Embrapa
Projeto de melhoria da comunicação interna, aprovado no MP4 e inserido no PDU como nova ação gerencial	Não havia equipe coordenada e com recursos para implantar algumas melhorias necessárias	Recursos financeiros e apoio gerencial garantido para a execução das melhorias necessárias ao processo
Disseminação, troca de boas práticas e discussão da aplicabilidade de ferramentas de comunicação como a escuta ativa, a percepção e o feedback, aos gerentes de cada equipe. Bem como de ferramentas de formação de redes, gestão por processos, gestão por competências, orientação estratégica, gestão de projetos e gestão do conhecimento	Gerentes desconheciam ferramentas para melhoria da comunicação com seus subordinados, bem como outras ferramentas gerenciais que promovem transparência e participação na Gestão	Gerentes estão aplicando as ferramentas. Em agosto de 2008 foram relatadas experiências de alguns gestores com o inventário de motivação, feedback e liderança empreendedora. Em setembro todos os gerentes aplicaram o exercício de planejamento participativo e os resultados estarão orientando o plano de trabalho da atual chefia
Maior interação entre setores e maior conhecimento sobre os seus processos	Colaboradores desconheciam quais as atividades das outras equipes da Unidade	Maior entendimento sobre o funcionamento de algumas equipes, por meio da promoção de reuniões de apresentação de diagnóstico participativo para gerentes, três visitas aos setores, inclusive à Chefia, com participação de 127 pessoas. Os empregados solicitaram em seus exercícios de planejamento o reforço da prática de visita aos setores. A adoção da prática de apresentação de novos empregados no Boletim eletrônico semanal

Continua...

Tabela 6. Continuação.

Resultados obtidos	Situação anterior (sem melhorias)	Situação atual (com melhorias)
Sala adequada, mini-biblioteca e computadores para o Quiosque da informação	Assistentes de campo sem acesso a Intranet e e-mails	Conquista de uma sala adequada, dois computadores, aquisição de mesas, ilhas de trabalho e estantes para uma mini-biblioteca. Mais dois computadores em negociação com o CTZL e aquisições do PAC. Vale ressaltar que também foram elaborados dois folders explicativos com a logomarca do quiosque para disseminação do espaço
Novo formato e conteúdo do veículo de comunicação "Cerrados Informa" em função da melhoria proposta em 2007	Formato e conteúdo do Cerrados Informa pouco atrativo para leitura	Boa aceitabilidade do veículo de comunicação "Cerrados Informa" e empregados mais informados das notícias da Unidade
Realização do evento denominado Aniversário musical no mês de setembro de 2008	Falta de comemoração dos aniversariantes de cada mês	Empregados mais motivados com a realização do evento. A proposta é que ele seja efetuado bimestralmente
Pesquisa para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores da Unidade quanto aos veículos de comunicação interna realizada	Desconhecimento do grau de satisfação e avaliação dos indicadores de desempenho dos veículos de comunicação interna	Após análise dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se planejar ações capazes de corrigir ou incrementar melhorias nos veículos de comunicação interna da Embrapa Cerrados

Resultados quantitativos e pesquisa de satisfação

Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho selecionados não representavam a efetiva percepção do público acerca das melhorias implementadas. Nesse sentido, os indicadores foram reformulados para medirem a satisfação dos clientes com cada veículo do processo de comunicação.

Tendo como objetivo avaliar o "Grau de Satisfação dos Colaboradores da Embrapa Cerrados quanto aos Veículos de Comunicação Interna" atualmente implementados, desenvolveu-se uma pesquisa que utilizou uma escala ordinal do tipo Likert, com cinco níveis para pontuação: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito e indiferente/não se aplica.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi construído em novembro de 2008 e sua aplicação realizada em dezembro do mesmo ano. A organização dos veículos de comunicação no questionário foi feita dividindo-os em quatro grandes grupos, segundo o tipo de veículo de comunicação interna. Os agrupamentos criados ficaram na seguinte ordem: Comunicação Impressa, Comunicação Eletrônica, Comunicação Visual e Comunicação Oral.

No primeiro grupo, ficaram os veículos de comunicação interna: "Cerrados Informa" e "Correspondência Interna". O segundo grupo compreendeu os veículos: "E-mails com informações administrativas", "Alerta de Livros Novos", "Alerta de Periódicos", "Boletim Eletrônico Semanal", "Agenda da Semana" e a "Intranet". O terceiro grupo foi formado apenas pelo veículo de comunicação interna: "Mural". O quarto grupo foi composto pelos veículos de comunicação interna: "Pabx", "Reunião Geral" e "Reunião Técnica".

Conforme a função do veículo de comunicação, foram avaliados um ou mais requisitos levantados pelos clientes do processo: periodicidade, aparência visual, atualidade das informações, relevância do conteúdo, controle de correspondências, quantidade de e-mails, cumprimento, abrangência, navegabilidade, interatividade, atendimento às ligações solicitadas, tempo de espera para completar ligações externas, atendimento ao cliente, duração, organização, atualidade e produtividade. Cada requisito recebeu uma classificação entre os cinco níveis de pontuação disponíveis, sendo analisados um total de 44 itens.

O público-alvo da pesquisa era composto de pesquisadores, analistas, assistentes e estagiários/bolsistas (Tabela 7 e Fig 8). Até o início da pesquisa, período de novembro de 2008, foi identificado um total de 95 pesquisadores, 49 analistas, 207 assistentes e 194 estagiários/bolsistas, totalizando 545 colaboradores na Embrapa Cerrados. No processo de seleção dos colaboradores que participariam da pesquisa, foi realizado um sorteio aleatório de forma que fosse considerada a diferente proporção numérica entre os grupos de colaboradores. Para tanto, foram utilizados procedimentos de amostragem por meio do método de amostragem estratificada aleatória proporcional.

Tabela 7. Distribuição amostral dos colaboradores da Embrapa Cerrados segundo função desempenhada.

Função do colaborador	População	Amostra pretendida	Amostra obtida
Pesquisador	95	21	21
Analista	49	11	11
Assistente	207	46	46
Bolsista/Estagiário	194	43	35
Total	545	121	113
Proporção da População	-	22,2%	20,7%
Erro Amostral	-	8%	8,38%

Nov./2008.

Distribuição amostral dos colaboradores da Embrapa Cerrados segundo sua função - Nov/2008.
N=113

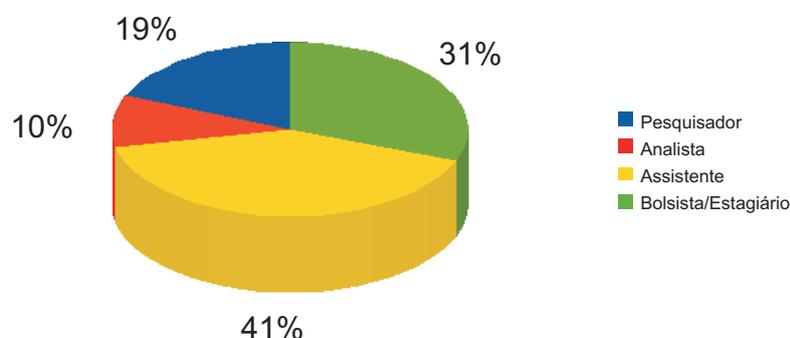


Fig. 8. Distribuição amostral dos colaboradores da Embrapa Cerrados segundo a sua função - Nov./2008.

Calculou-se uma amostra de 121 participantes, em que 21 seriam pesquisadores, 11 analistas, 46 assistentes e 43 estagiários/bolsistas. O erro amostral admitido ficou em torno de 0,08. Os dados coletados foram criticados, digitados e sistematizados por meio do software Epi-info versão 3.5.1, gerando o banco de dados para a realização da análise.

As análises estatísticas foram geradas com auxílio do módulo de análise estatística de dados disponível na ferramenta Epi-info e pelo programa R, versão 2.8.1. As tabelas e os gráficos foram construídos pelo módulo planilha eletrônica do BrOffice.org 3.0.

Na Tabela 8, mostra-se o percentual médio de satisfação negativa para cada veículo de comunicação interna segundo seu respectivo quesito avaliado na pesquisa. Pode-se constatar que a Intranet e o PABX foram os veículos de comunicação que receberam os maiores percentuais de satisfação negativa (níveis: pouco satisfeito ou insatisfeito) na opinião dos colaboradores entrevistados. Esses veículos foram os únicos que apresentaram uma margem superior a 40 % em pelo menos um dos quesitos avaliados.

Tabela 8. Tabela resumo demonstrativo da percepção do nível de satisfação “negativa”, segundo tipo de veículo de comunicação interna – Nov/2008.

Requisitos	Cerrados Informa	Correspondência interna	E-mails com informações administrativas	Alerta de livros novos	Alerta de periódicos	Boletim eletrônico semanal	Agenda da semana	Intranet	Mural	Pabx	Reunião geral	Reunião técnica
Periodicidade	11,30 %	-	-	-	-	-	-	-	33,30 %	-	30,90 %	34,20 %
Aparência visual	16,00 %	-	15,10 %	15,50 %	21,70 %	8,20 %	19,10 %	31,00 %	39,40 %	-	-	-
Atualidade das informações	17,00 %	-	-	-	-	-	-	45,60 %	36,20 %	-	-	-
Relevância do conteúdo	25,50 %	-	20,20 %	15,30 %	15,40 %	8,20 %	-	30,70 %	32,40 %	-	-	-
Controle de correspondências	-	32,60 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quantidade de e-mails	-	-	13,80 %	17,30 %	20,70 %	5,20 %	-	-	-	-	-	-
Cumprimento	-	-	-	-	-	-	14,60 %	-	-	-	-	-
Abrangência	-	-	-	-	-	-	26,40 %	-	-	-	-	-
Navegabilidade	-	-	-	-	-	-	-	30,30 %	-	-	-	-
Interatividade	-	-	-	-	-	-	-	43,40 %	-	-	32,60 %	26,90 %
Atendimento às ligações solicitadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43,00 %	-	-
Tempo de espera para completar ligações externas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36,60 %	-	-
Atendimento ao cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	45,50 %	-	-
Duração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,50 %	30,80 %
Organização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,40 %	30,40 %
Atualidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,90 %	24,10 %
Produtividade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34,40 %	35,90 %

O Boletim Eletrônico Semanal foi o veículo de maior satisfação positiva (níveis: muito satisfeito ou satisfeito), girando em torno de 91,8 % e 94,8 %. A “Aparência Visual” e “Relevância do Conteúdo” foram os requisitos que estavam presentes em um maior número de diferentes veículos de comunicação interna, respectivamente, em oito e sete veículos de comunicação.

Considerando o primeiro requisito – “aparência visual”–, e sendo comparado com os diferentes veículos em que foi avaliado, pode-se classificar os veículos em ordem crescente da menor proporção de satisfação negativa para a maior proporção, obtendo a seguinte ordenação: 1ª posição – Boletim Eletrônico Semanal; 2ª posição – E-mails com informação administrativas; 3ª posição – Alerta de livros novos; 4ª posição – Cerrados Informa; 5ª posição – Agenda da Semana; 6ª posição – Alerta de periódicos; 7ª posição – Intranet; e 8ª posição – Mural.

Sob o ponto de vista da “relevância do conteúdo”, a classificação dos veículos em ordem crescente, fica da seguinte forma: 1ª posição – Boletim Eletrônico Semanal; 2ª posição – Alerta de livros novos; 3ª posição – Alerta de periódicos; 4ª posição – E-mail com informações administrativas; 5ª posição – Cerrados Informa; 6ª posição – Intranet; e 7ª posição – Mural.

Análise dos resultados quantitativos – 1ª medição

Medir a satisfação dos colaboradores quanto a cada veículo de comunicação interna foi a forma encontrada de melhor monitorar o desempenho do processo. Assim, iniciou-se a medição da satisfação, por veículo, em 2008, propondo continuar a medi-lo pelos próximos anos.

A partir do levantamento da satisfação com os veículos de comunicação, a Chefia pactuou metas com os gestores da informação.

Realizando uma análise geral e considerando todos os veículos de comunicação interna, assume-se, como margem ideal de satisfação negativa, o valor inferior ou igual a 10 %. Considerar-se-á, como margem aceitável, a margem entre 10 % e 15 % de satisfação negativa. Em termos práticos, assume-se a meta de obter um decréscimo de 15 % sobre os percentuais observados atualmente nos veículos que estejam acima do limite estabelecido dos 15 % de margem aceitável.

Por exemplo, o veículo de comunicação interna “Correspondência Interna”, que possui 32,60 % de satisfação negativa, com um decréscimo de 15 % sobre esse percentual, alcançaria a marca dos 27,71 %. Essa seria a meta a ser alcançada. As metas estabelecidas para cada veículo estão relacionadas na Tabela 9 e a folha de verificação do desempenho de processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados está representada na Tabela 10.

Tabela 9. Tabela resumo demonstrativo das metas estabelecidas para a satisfação “negativa”, segundo tipo de veículo de comunicação interna – março/ 2009.

Requisitos	Cerrados Informa	Correspondência interna	E-mails com informações administrativas	Alerta de livros novos	Alerta de periódicos	Boletim eletrônico semanal	Agenda da semana	Intranet	Mural	Pabx	Reunião geral	Reunião técnica
Periodicidade	15,00 %	28,30 %	.	26,26 %	29,07 %
Aparência visual	15,00 %	.	15,00 %	15,00 %	18,44 %	15,00 %	16,23 %	26,35 %	33,49 %	.	.	.
Atualidade das informações	15,00 %	38,76 %	30,77 %	.	.	.
Relevância do conteúdo	21,67 %	.	17,17 %	15,00 %	15,00 %	15,00 %	.	26,10 %	27,54 %	.	.	.
Controle de correspondências	.	27,71 %
Quantidade de e-mails	.	.	15,00 %	15,00 %	17,59 %	15,00 %
Cumprimento	15,00 %
Abrangência	22,44 %
Navegabilidade	25,75 %
Interatividade	36,89 %	.	.	27,71 %	22,86 %
Atendimento às ligações solicitadas	36,55 %	.	.
Tempo de espera para completar ligações externas	31,11 %	.	.
Atendimento ao cliente	38,67 %	.	.
Duração	20,82 %	26,18 %
Organização	19,89 %	25,84 %
Atualidade	20,31 %	20,48 %
Produtividade	29,24 %	30,51 %

Tabela 10. Folha de verificação.

Indicadores	Fórmula	Periodicidade	Responsável	Situação abril/2007	Situação Nov/2008	Meta dez/ 2009
Satisfação com o veículo “matérias jornalísticas”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Periodicidade, Aparência visual, Atualidade das informações Relevância do conteúdo, Quantidade de e-mails	Anual	Juaci - estatístico	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “correspondências internas”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Controle das correspondências	Anual	Juaci - estatístico	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “e-mail”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Quantidade de e-mails, Relevância dos conteúdos, Aparência visual	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “intranet”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Aparência visual, Atualidade das informações, Relevância do conteúdo, navegabilidade e Interatividade	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “reuniões gerais”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Periodicidade, Interatividade, Duração, Organização, Atualidade, Produtividade.	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “reuniões técnicas”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Interatividade, Duração, Organização, Atualidade, Produtividade	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “alerta”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Aparência visual, Relevância do conteúdo Quantidade de e-mails	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “PABX”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Atendimento às ligações, Tempo de espera, Atendimento ao cliente	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9
Satisfação com o veículo “mural”	Aplicação de questionário para medir os requisitos: Periodicidade, Aparência visual Atualidade das informações Relevância do conteúdo	Anual	Juaci	-	Ver Tabela 8	Ver Tabela 9

Relatório de Três Gerações

Em 2008, poucas melhorias foram implementadas haja vista a ocorrência de mudanças na Chefia, o que determinou um período de repactuação e readaptação da equipe. Deve-se considerar que o ano de 2008 também se caracterizou como ano de elaboração de novos planos estratégicos para a Unidade. Nesse sentido, vale ressaltar que a melhoria do processo de comunicação foi evidenciada como uma contribuição da Unidade para a Diretriz 8: Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

Tabela 10. Relatório de três gerações.

Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposições
Turbinar a Intranet	<ul style="list-style-type: none"> a) Migração da intranet para o Plone Zope b) Treinamento da equipe em plone para disseminação c) Criação dos espaços das equipes e do mural eletrônico d) Indicação dos gestores da informação para cada equipe da unidade e) Sensibilização dos empregados e gestores da informação 	<ul style="list-style-type: none"> a) Reestruturação da intranet numa perspectiva colaborativa e corporativa com implementação de um modelo experimental b) 46 pessoas cadastradas c) Gestores sensibilizados d) Pré-proposta de melhoria da comunicação interna aprovada 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mensagens inadequadas ainda são postadas nos e-mails b) Dificuldade no manuseio do modelo, pois alguns dispositivos ainda não foram instalados c) Falta padronização do conteúdo d) alguns benefícios implantados em 2007 foram retirados para proporcionar adequação ao modelo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> a) Busca da efetiva participação dos empregados, por meio da intensificação da sensibilização e controle por parte dos gestores da informação b) Avaliar a possibilidade de utilização do template da intranet da Embrapa e auxílio técnico c) Elaboração de normas de conteúdo e de utilização da intranet. d) Implantação da intranet corporativa
Ouvidoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> a) Reuniões de reavaliação da proposta com a Chefia 	<p>Mudança da proposta original. Incorporação da proposta de canal aberto com a chefia no novo PDU como uma ação gerencial nova</p>	<p>Proposta original entrou em conflito com as normas da empresa</p>	<p>Disponibilização de urnas em vários pontos da Unidade, denominadas "Canal aberto com a Chefia", com design próprio e comprometimento da Chefia em responder as questões propostas nas urnas, periodicamente, por meio da intranet e murais. As urnas foram confeccionadas mas ainda não foram instaladas</p>
Autonomia para a equipe de jornalismo	<ul style="list-style-type: none"> a) Treinamento em Plone, substituindo o Dream Weaver. b) Criação de programa específico para a equipe 	<p>Equipe treinada em Plone para manutenção de notícias na intranet</p>	<p>Demora na construção do programa</p>	<p>A equipe deverá utilizar o mesmo programa da Intranet</p>

Continua...

Tabela 10. Continuação.

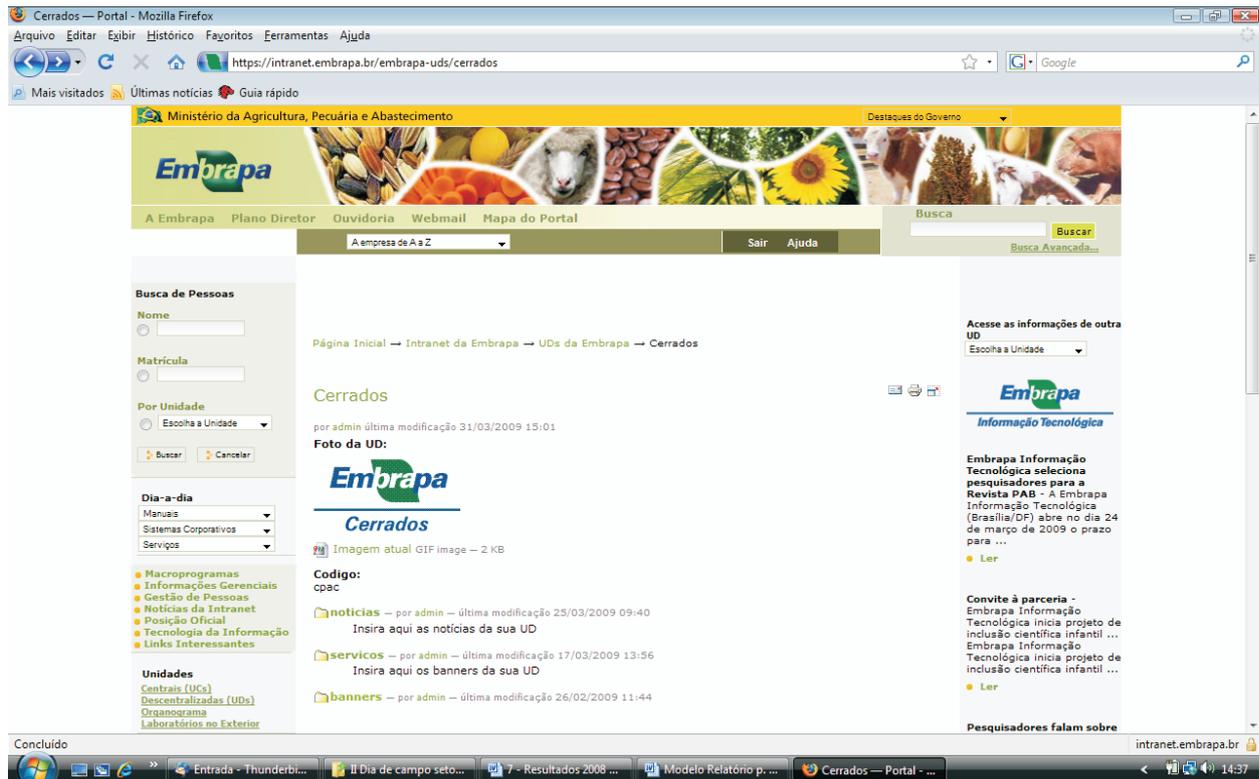
Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposições
<p>Treinamento em Gestão Interpessoal</p>	<p>a) Firmado contrato com a Fundação Dom Cabral para execução do projeto de Desenvolvimento de Gerentes</p>	<p>O projeto foi executado, treinando os gestores da Unidade (supervisores, gestores de núcleo e de projetos) nas competências: trabalho em equipe, liderança, comunicação interna, gestão do conhecimento, gestão por processos, gestão de projetos, gestão por competências, orientação estratégica e formação de redes. Após o treinamento, foram realizadas reuniões de pós-work para discussão da adoção de algumas práticas para melhoria de gestão e troca de boas práticas entre as sete unidades descentralizadas do DF</p>	<p>Dificuldade de implementação das ferramentas apreendidas</p>	<p>a) Continuar a formação de gerentes e equipes em competências que promovam melhoria na comunicação interna</p>
<p>Intensificação das ações de Qualidade de Vida</p>	<p>a) Realização de três eventos “Café da Manhã Especial”.</p> <p>b) Realização de três eventos “Dias de Campo Setoriais”, visitando os setores: biblioteca, recursos humanos, laboratório de microbiologia, patrimônio e material, comitê de desenvolvimento institucional, serviços auxiliares, laboratório de entomologia, área de comunicação e negócios e Chefia</p> <p>c) Realização do “Dia do Rádio”</p> <p>d) Realização do dia de campo “Minha Família na Embrapa”</p> <p>e) Reunião Geral para apresentar o plano de melhoria da comunicação interna</p> <p>f) Em andamento, a construção da trilha interpretativa multipropósito</p>	<p>Avaliações muito positivas dos dias de campo, principalmente dos setoriais</p>	<p>Participação dos empregados abaixo do esperado pela equipe</p>	<p>Intensificar parceria com a AEE e manter contínuas as ações, principalmente as visitas setoriais. Contratação de um psicólogo para atuar na UD</p>

Continua...

Tabela 10. Continuação.

Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposições
Quiosque da Informação	<p>a) Pesquisa com operários para saber sobre a aceitação da idéia entre eles</p> <p>b) Alinhamento da ação com gerente do setor de campos experimentais e com a Chefia</p> <p>c) Definição do local adequado para o quiosque</p> <p>d) Alocação de 2 computadores e pontos de rede, estantes, folders explicativos, mesas, ilhas e material informativo para disponibilização</p>	<p>Instalação do quiosque em local definitivo, em ambiente adequado próximo do restaurante. O espaço já está pronto, aguardando somente mais alguns computadores que estão em negociação para inauguração. Ficará inicialmente funcionando em frente ao setor de campos experimentais, até que se termine a obra para uma sala específica, também perto do setor de campos experimentais. Funcionará com auxílio de um rodízio de estagiários para auxiliar na introdução dos assistentes ao mundo digital</p>	<p>Possibilidade de conflito se o quiosque prejudicar os trabalhos de campo</p>	<p>Estabelecimento de horários definidos para utilização do espaço</p>
Melhoria nas reuniões	<p>a) Discussão com demais empregados para expor a idéia</p> <p>b) Disponibilização de espaço no mural eletrônico com dicas para reuniões produtivas</p> <p>c) Reforma na condução de reuniões gerais, com rápidas apresentações e espaços reservados para interação com empregados</p> <p>d) Divulgação de agenda de reuniões semanais via e-mail</p> <p>e) Aprovação de plano de ação específico para melhoria das reuniões, no projeto MP4</p>	<p>Maior frequência de empregados nas reuniões gerais</p> <p>Nova ação gerencial no PDU para agendar reuniões periódicas de chefia e equipes</p>	<p>Ainda há melhorias que não foram postas em prática</p>	<p>a) Elaboração de cartilha sobre como tornar as reuniões mais produtivas</p> <p>b) Trazer palestras para desenvolver equipes para condução de reuniões produtivas</p>

ANEXO A. Intranet Colaborativa e Corporativa



ANEXO B. Treinamento de Gerentes



ANEXO C. Dia de Campo Setorial

Edição Nº 177 -

Fique por dentro

Dia de Campo Setorial

A equipe de melhoria da comunicação interna da Unidade está organizando o Dia de campo setorial das chefias, a ser realizado no dia 04 (quinta-feira) das 8h15 às 10h30. Os empregados terão a oportunidade de conhecer melhor as chefias de P&D, comunicação, administração e geral. Além de visitar as salas, os participantes irão tirar dúvidas com os chefes e compreender as tarefas diárias realizadas. Será servido um café da manhã no hall da plataforma 1.



Chefia de Comunicação e Negócios



Comitê de Desenvolvimento Institucional



Laboratório de Entomologia



Setor de Serviços Auxiliares



Área de Comunicação e Negócios

ANEXO D. Pesquisa de Satisfação

Avalie os veículos de comunicação interna indicando o nível de satisfação para cada item.
Obrigado por sua participação!

1. Comunicação impressa:

1.1 Cerrados Informa

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Periodicidade					
Aparência visual					
Atualidade das informações					
Relevância do conteúdo					

1.2 Correspondência Interna

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Controle de correspondências					

2. Comunicação eletrônica

2.1 E-mails com informações administrativas

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Aparência visual					
Quantidade de e-mails					
Relevância do conteúdo					

2.2 Alerta de livros novos

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Aparência visual					
Quantidade de e-mails					
Relevância do conteúdo					

2.3 Alerta de periódicos

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Aparência visual					
Quantidade de e-mails					
Relevância do conteúdo					

2.4 Boletim Eletrônico Semanal

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Aparência visual					
Quantidade de e-mails					
Relevância do conteúdo					

2.5 Agenda da semana

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Aparência visual					
Cumprimento					
Abrangência					

2.6 Intranet

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Navegabilidade ¹					
Interatividade ²					
Aparência visual					
Atualidade das informações					
Relevância do conteúdo					

3. Comunicação Visual

3.1 Mural

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Periodicidade					
Aparência visual					
Atualidade das informações					
Relevância do conteúdo					

4. Comunicação Oral

4.1 Pabx

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Atendimento às ligações solicitadas					
Tempo de espera para completar ligações externas					
Atendimento ao cliente					

4.2 Reunião Geral

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Periodicidade					
Duração					
Organização					
Atualidade					
Interatividade					
Produtividade					

4.2 Reunião Técnica (núcleos de pesquisa, setores, outras)

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se aplica
Periodicidade					
Duração					
Organização					
Atualidade					
Interatividade					
Produtividade					

1 Navegabilidade: capacidade do usuário encontrar informações e se localizar dentro da intranet.

2 Interatividade: capacidade do usuário alterar e/ou contribuir com conteúdo para a intranet ou website.

ANEXO E. Comunicação Interna x PDU

EMBRAPA - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

https://sideplanejamento.sede.embrapa.br/Default.aspx

Guia rápido Últimas notícias

Intranet Embrapa — Embrapa

EMBRAPA

Estratégia: Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse

Forças / Fragilidades	Contribuição da Unidade
<p>Força: Boa adequação dos canais de comunicação externos utilizados pela Unidade</p> <p>Fragilidade: Inadequação da estrutura organizacional; ambiente pouco estimulador da criatividade/ inovação e baixa inovação nos processos de transferência de tecnologias</p> <p>Força: Boa adequação dos canais de comunicação externos utilizados pela Unidade</p> <p>Fragilidade: Inadequação da estrutura organizacional; ambiente pouco estimulador da criatividade/ inovação e baixa inovação nos processos de transferência de tecnologias</p>	<p>- Ampliar instâncias de diálogo entre os públicos internos e externos mediante o aprimoramento dos fluxos, canais, sistemas informacionais e espaços formais e informais de interação existentes e criação de novos.</p> <p>- Aprimorar e ampliar os métodos de avaliação para medir o impacto da veiculação de notícias relativas à Unidade nos meios de comunicação impressos e na Internet.</p>

Ações Gerenciais Novas

- Ampliar atuação nas redes de transferência de tecnologia
- Aperfeiçoar a comunicação interna mediante a implementação das ações do projeto de comunicação interna
- Aplicar a metodologia de análise e melhoria de processos para a melhoria dos processos de publicação, comunicação e de transferência de tecnologias
- Aprimorar e ampliar os métodos de avaliação de impacto da veiculação de notícias relativas à Unidade
- Aprimorar os sistemas informacionais para melhoria da comunicação interna e externa
- Criar Canal Aberto com a Chefia da Unidade
- Criar fóruns para coleta e discussão de idéias inovadoras
- Fortalecer a imagem institucional da Embrapa Cerrados
- Implantar rede de computadores sem fio e backup da informação
- Mapear a abrangência geográfica e as áreas de atuação, para o estabelecimento de estratégias de ação em locais pouco assistidos pela Unidade

Ações Gerenciais em Andamento

Localizar: comunicação interna

Próxima Anterior Realçar Diferenciar maiúsc./minúsc.

Concluído sideplanejamento.sede.embrapa.br

Iniciar Consulta Telef... Microsoft ... Caixa de entr... 2 Firefox Publicações PT 16:51

ANEXO F. Apresentação dos Contratados no Boletim Eletrônico Semanal







Edição Nº 179 - Boletim Semanal da Embrapa Cerrados - 9 de setembro de 2008

Novas contratadas reforçam P&D e secretariado da chefia



A engenheira química Sônia Maria Costa Celestino (à esquerda) e a pesquisadora Rita de Cássia Abud Silva, graduada em secretariado executivo pela UPIS, está atuando na chefia em sua área de formação. Rita, ex-secretária executiva do fundo de pensão

Unidade contrata analistas e pesquisadora



trabalhando na Embrapa Cerrados. Kelly é contadora e atua na área de compras do Setor de Patrimônio e Material. Anteriormente, a nova contratada trabalhava na União Brasileira de Educação e Cultura, instituição ligada à Universidade Católica de Brasília. Marco Antônio é advogado e irá compor a equipe de negócios da Área de Comunicação e Negócios. Quem também chega para reforçar a atuação da Embrapa Cerrados é a pesquisadora Maria Madalena Rinaldi, especialista na área de pós-colheita

Edição Nº 183 -

Fique por dentro
Design digital



Mais três pesquisadores reforçam a Unidade



Quem também chega para incrementar o trabalho com plantas nativas do Cerrado é o engenheiro agrônomo Sebastião Pedro da Silva Neto (centro da foto), doutor em biotecnologia agrícola pela Universidade Agrícola de Tóquio. Sebastião irá executar pesquisas voltadas para o melhoramento genético e a propagação de plantas nativas.

Equipe da fruticultura é fortalecida com nova contratação



A contratação mais recente da Embrapa Cerrados é do pesquisador Ângelo Aparecido Barbosa Sussel. É graduado em Agronomia pela UNESP, com Mestrado e Doutorado em Fitopatologia, desenvolvidos, respectivamente, na Esalq/USP e na Universidade Federal de Lavras. O novo pesquisador integrará a equipe de fruticultura.

Edição Nº 190 - B

Fique por dentro
Recursos Humanos



As áreas de estatística, tecnologia da informação e pesquisa da soja estão reforçadas com novas contratações. O analista Juaci Vitoria Malaquias (à direita), estatístico formado pela UERJ e com especialização em estudos populacionais e pesquisas sociais pela ENCE/IBGE, começou a desempenhar suas funções nes-

Edição Nº 182 - B

Fique por dentro
Novos contratados



O analista Fabiano Marques Dourado Bastos é designer gráfico e irá somar a equipe de editoração do Setor de Informação (SIN) na elaboração de publicações (livro, folder, cartaz e pôster). Seu último emprego foi a Editora do Mi-

Novo contratado



O químico Túlio César de Lima Lins, formado pela UnB, é o novo analista contratado para auxiliar as atividades de pesquisa em reprodução animal no setor de laboratórios e CTZL. Túlio é ex-bolsista da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, na área de genéti-

Novo contratado



O farmacêutico-bioquímico Denys Schulz, doutor em ciência dos alimentos pela UFSC, foi contratado para executar atividades de gestão estratégica de PD&I. O Analista já iniciou suas atividades no Comitê Técnico Interno da Uni-

Atendimento ao cliente ganha reforço



O engenheiro agrônomo Raphael Augusto de Castro e Melo, mestre em produção vegetal pela UnB, é o novo contratado da Embrapa Cerrados para trabalhar no serviço de

ANEXO G. Intensificação das Ações de Qualidade de Vida

Sexta-feira é dia de passeio ecológico

Na próxima sexta-feira (19) será realizado o Dia de Campo *Meio Ambiente e Qualidade de Vida*, com passeio na Reserva Cerradão e na Cachoeira. A saída para a reserva será às 8h30 e a visita à cachoeira está prevista para às 9h20. As visitas serão guiadas pelo pesquisador José Carlos Sousa Silva. As inscrições deverão ser feitas até amanhã (17) nos ramais 9837 e 9953.

A caminhada será uma oportunidade para conhecer melhor as reservas ecológicas da Embrapa Cerrados, aprender sobre a flora do Cerrado e fotografar a vegetação nativa.

Os participantes devem utilizar roupas leves, tênis adequado, levar protetor solar, e não esquecer de beber bastante água durante o percurso. A manhã de lazer e aprendizado faz parte das atividades de Qualidade de Vida que estão sendo implementadas.

Qualidade de vida e prevenção de acidentes estão em pauta na semana



Café da manhã com música ao vivo, homenagem a aniversariantes do mês e apresentação de novos contratados deram início na manhã de ontem (26) à XXIX Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) e VII Se-

qualidade de vida. Pela manhã, com início previsto para às 8h15, os empregados e respectivos familiares participam do Dia de Campo Minha Família na Embrapa Cerrados. O evento terá a distribuição de mudas de plantas medicinais. O grupo de teatro Cangaço, da UnB, fará uma apresentação sobre Preservação Ambiental às 12h. O encerramento, na parte da tarde, terá bingo e show com os "Pratas da Casa".

Material de Consulta e Apoio

- Apostila de Metodologia de Análise e Melhoria de Processos – AMP – Embrapa

5ª versão atualizada – Brasília – outubro 2004.

Embrapa

Cerrados

Ministério da
Agricultura, Pecuária e
Abastecimento

