

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LINDOMAR NUNES DE FREITAS

**E-MAILS NO TRABALHO EM GRUPO E SUA EFETIVIDADE NO
PROCESSO DECISÓRIO NA SPRINGER CARRIER**

Porto Alegre, junho de 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LINDOMAR NUNES DE FREITAS

**E-MAILS NO TRABALHO EM GRUPO E SUA EFETIVIDADE NO
PROCESSO DECISÓRIO NA SPRINGER CARRIER**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Norberto Hoppen.
Orientador

Porto Alegre, junho de 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

F866e Freitas, Lindomar Nunes de
E-mails no trabalho em grupo e sua efetividade no
processo decisório na Springer Carrier – 2010.
83 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

1. Organizações. 2. Comunicação interpessoal. 3.
Tomada de decisão. I. Título.

CDU 316.454.5

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Prof. Rui Vicente Oppermann

Pró-Reitor de Pós-Graduação: Prof. Aldo Bolten Lucion

Diretor da Escola de Administração: Prof. Antonio Domingos Padula

Coordenador do xxxxx: Prof. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Bibliotecária-Chefe : Tânia Fraga

AGRADECIMENTOS

A Springer Carrier , por ter viabilizado esta etapa da minha formação acadêmica.

Ao meu orientador, prof Dr Norberto Hoppen, pela dedicação, paciência e por acreditar que este aprendiz de pesquisador superaria os obstáculos que apareceram pelo caminho.

Aos professores, pela valiosa contribuição de cada um nossas vidas acadêmico-profissionais.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Problemática	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Principal.....	13
1.3.2 Específicos.....	13
2. A EMPRESA	14
2.1 Perfil do mercado	17
2.2 Dados de mercado	18
2.3 Perfil da empresa e sua linha de produtos	19
2.4 Gestão dos processos decisórios	22
3. REFERENCIAL CONCEITUAL	24
3.1 E-mail e o processo decisório	24
3.2 Comunicação, colaboração e coordenação (3 c's)	25
3.3 E-mail e boas práticas	27
3.3.1 Boas práticas na utilização de correio eletrônico institucional.....	28
3.4 Estresse no trabalho	31
3.5 Síntese do referencial	34
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	36
4.1 Etapas da pesquisa	37
4.1.1 Definição da estrutura de análise das mensagens eletrônicas.....	37
4.1.1.1 <i>Comunicação</i>	38
4.1.1.2 <i>Coordenação</i>	38
4.1.1.3 <i>Colaboração</i>	39
4.1.2 Estruturação de questionário semi-estruturado.....	39
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5.1 Análise de questionário	40
5.2 Análise de conteúdo	42
5.2.1 E-mail gerado pela área de assistência/vendas.....	42
5.2.2 E-mail gerado pela área de logística.....	43
5.2.3 E-mail gerado pela área comercial.....	47
5.2.4 E-mail gerado pela área de logística para fornecedor.....	48
5.2.5 E-mail gerado pela área de assistência/vendas.....	50

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
6.1 Comunicação	60
6.2 Coordenação e controle	61
6.3 Colaboração.....	61
6.4 E-mails desnecessários.....	61
6.5 Estresse.....	62
7. CONCLUSÃO	63
7.1 Limitações da pesquisa.....	64
7.2 Contribuições desta pesquisa.....	64
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	66
ANEXO A – PESQUISA COM USUÁRIOS DE E-MAIL	69
ANEXO B – MENSAGENS ELETRÔNICAS COLETADAS.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Operações da Carrier no mundo	14
Figura 2.2: Empresas do Grupo UTC.....	15
Figura 2.3: Marcas da Springer Carrier	17
Figura 2.4: Mercado de Ar Condicionado em TR.....	19
Figura 2.5: Linha de ar condicionado de janela.....	20
Figura 2.6: Família da linha splits	20
Figura 2.7: Aparelhos de ar condicionado VR	20
Figura 2.8: Aparelhos do tipo <i>Package</i>	21
Figura 2.9: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo <i>Air Side</i>	21
Figura 2.10: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo <i>Chiller</i> a ar	21
Figura 2.11: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo <i>Chiller</i> a água.....	21
Figura 2.12: Produtos de refrigeração comercial.....	22
Figura 2.13: Sistema ACE – performance operacional	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Modelo conceitual da pesquisa.....	35
Quadro 5.1: Matriz da unidade de análise	41
Quadro 5.2: Matriz da unidade de análise (assistência/vendas)	42
Quadro 5.3: Matriz da unidade de análise de conteúdo (logística)	44
Quadro 5.4: Matriz da unidade de análise de conteúdo (comercial)	47
Quadro 5.5: Matriz da unidade de análise de conteúdo (logística/fornecedor)	49
Quadro 5.6: Matriz da unidade de análise de conteúdo (assistência/vendas).....	51
Quadro 5.7: Matriz da unidade de análise (geral)	59

RESUMO

O correio eletrônico, ou tecnologia de e-mail, é uma forma de comunicação e de geração de informações, que ocasionou mudanças observadas em todos os setores da sociedade e que gerou grande impacto nas organizações. Constata-se que este instrumento excede cada vez mais seus espaços, fazendo com que ferramentas tradicionalmente utilizadas tornassem-se rapidamente obsoletadas, como é o caso, por exemplo, do fax. Essa situação estimula a ampliação do pensamento a respeito do que grandes mudanças geram e sobre como seus impactos têm ocorrido a nível comportamental e organizacional nas empresas, em especial no trabalho em grupo. Algumas das mudanças foram estudadas a partir de processos decisórios realizados por grupos de pessoas, que fizeram uso de correio eletrônico como ferramenta de comunicação, coordenação e colaboração. Para o desenvolvimento deste estudo, de caráter exploratório, propõe-se como metodologia um estudo de caso único com coleta de dados secundários (e-mails referentes a alguns processos decisórios selecionados para análise) e dados primários (uma pesquisa da percepção dos usuários em relação ao uso do e-mail nesses processos). Buscou-se, assim, formas de identificar os resultados e a efetividade do uso de uma ferramenta que deixou de ser, de modo veloz e dinâmico, simplesmente de comunicação para tornar-se ferramenta de ação e de decisão, que tem impactado nas atividades da organização estudada e de seus colaboradores. Os resultados obtidos indicam possíveis caminhos na busca de elementos que contribuam para o aumento da eficiência e qualidade quando utilizado esta ferramenta na tomada de decisão.

Palavras-chave: E-mail, processo decisório, efetividade, comunicação, coordenação, colaboração.

ABSTRACT

Electronic mail, or e-mail technology, is a form of communication and information generation, which caused the observed changes in all sectors of society and that has generated great impact on organizations. It appears that this instrument increasingly exceeds their space, making traditional tools used become rapidly obsolete, as is the case, for example, the fax. This situation encourages the expansion of thinking about the big changes that generate and how its impacts have occurred at behavioral and organizational enterprises, especially in group work. Some of the changes were studied from a decision-making processes carried out by groups of people who used e-mail as a tool for communication, coordination and collaboration. To develop this study, exploratory, it is proposed methodology as a single case study with secondary data collection (emails regarding some decision-making processes selected for review) and primary data (a survey of users' perception regarding the use of email in those cases). We tried to thus ways to identify the results and effectiveness of the use of a tool that has ceased to be so fast and dynamic, communication simply to become tool for action and decision that has impacted the organization's activities studied and their collaborators. The results indicate possible paths in the search for elements that contribute to increased efficiency and quality when used this tool in decision making.

Keywords: E-mail, decision making, effective communication, coordination, collaboration.

1. INTRODUÇÃO

O correio eletrônico (ou tecnologia de e-mail, como ficou conhecido após sua integração com a rede internet) constitui-se em uma das primeiras ferramentas de *groupware*, tendo substituído, em várias organizações, memorandos e diversas correspondências internas e externas. Tornou-se um dos serviços mais disseminados de comunicação eletrônica pelo computador. Esse instrumento de comunicação, como um subconjunto das tecnologias da informação, não se restringe dentro das corporações como simples reprodutor de mensagens, e sim constrói e dissemina ações e decisões, cruzando estruturas e hierarquias, criando novas relações de tempo e espaço.

Se, por um lado, esta ferramenta rapidamente rompeu com inúmeras práticas utilizadas nas empresas e trouxe diversos benefícios no que se refere à velocidade e à integração, por outro lado, alguns estudos sinalizam que o uso inadequado afeta a produtividade em até 7% (DUARTE, 2005). Neste artigo e em discussões com gestores de empresas privadas e públicas, constata-se que existe uma dificuldade nas organizações ao tentar gerenciar esta ferramenta. Anteriormente, a preocupação estava no uso para fins pessoais; entretanto, as dinâmicas corporativas já sinalizam que as novas práticas de trabalho criaram um fluxo de e-mail, no qual é possível observar ineficiência e diluição de responsabilidades. Quando não colocado em prática o indicado, segundo Shapiro e Varian (1999, p. 19), "o valor verdadeiro produzido por um fornecedor de informação reside em localizar, filtrar e comunicar o que é útil para o consumidor".

A era "Ford" trouxe às fábricas um perfil de trabalho repetitivo e seriado (bem representado no filme "Tempos Modernos" de Charles Chaplin produzido em 1936), onde as pessoas eram solicitadas a atender suas atividades de forma reduzida e limitada. Ainda hoje, encontra-se certa similaridade dentro das organizações, quando se acompanha a velocidade com que as informações e solicitações de trabalho ocorrem. O e-mail é sabidamente um acelerador de processos; porém, em determinados momentos, potencializa-se como improdutivo. Nos atuais ambientes de trabalho, é possível observar que colegas de mesa

(termo usado para colegas com trabalhos compartilhados) já não se comunicam verbalmente e utilizam desenfreadamente do e-mail. Voltando à era “Ford”, esta cena seria representada pelo operário que aparentemente apertava parafusos de forma irracional.

Entretanto, a realidade não está somente nesse posicionamento, já é possível verificar comportamentos de rejeição dos usuários, seja pelo uso inadequado ou pela diluição de responsabilidade. Muitos já não vêm o e-mail nas empresas como uma facilidade, mas como uma prática, em muitos casos, de resultados questionáveis. Então, quando se avalia que, há algum tempo, o e-mail deixou de ser uma simples forma de comunicação, começa a ser possível o mapeamento do que essa nova relação entre atividades da organização e seus colaboradores está gerando.

1.1 Justificativa

A informação e a comunicação estão presentes nas organizações desde a sua criação e, seu papel, vem se tornando mais importante a cada ano (DALE, 1972). Esta é uma justificativa pela qual o estudo da informação e do seu uso em processos decisórios deve ser expandido. Como contribuição teórica, pretendeu-se buscar mais entendimento da relação sinérgica entre o e-mail e seu conteúdo e as pessoas. Esta relação está levando à grandes alterações em ambas as frentes.

A construção de uma mensagem de e-mail passa por uma série de elementos que deveriam ser explorados comunicacionalmente, mas que por muitas vezes não são levados em consideração. São alguns desses elementos: título da mensagem, tamanho do texto, formatação editorial, entre outros (CORRÊA, 2002). Quando não ocorre esta estruturação se dificulta uma apreensão rápida por parte do receptor da mensagem, adicionado ao excesso de informação que tem sobrecarregado as pessoas, podendo levar a situações em que a capacidade de produzir um resultado ou objetivo desejado torna-se prejudicado.

À medida que o e-mail se torna uma ferramenta corporativa de comunicação com os outros e, de apoio a processos decisórios de grupos que trabalham à distância, cresce sua relevância no que se refere à informação, à ação e à decisão dentro das organizações. Na organização objeto do estudo de caso desenvolvido, a Springer Carrier, faz-se necessária atenção a esta realidade, para conhecer os impactos que o e-mail pode gerar em toda a sua estrutura de atividades e em seus colaboradores, quando seu encaminhamento e seu conteúdo informacional não estão bem definidos.

1.2 Problemática

Observa-se um crescimento vertiginoso na utilização do e-mail, que se deve em grande parte à popularidade da internet, ao baixo custo da ferramenta e à facilidade de uso. Isto tem possibilitado às pessoas e empresas uma velocidade e agilidade como nunca antes vistos, criando, assim, um mundo que estabelece e gera as mais variadas ações e decisões.

No meio organizacional, segundo Castells (2000), observa-se que a produtividade aumentaria com o uso adequado do e-mail. Contudo, quando se faz uma análise, que não se limita somente ao tempo gasto, observa-se que, em muitos casos, esta ferramenta tem sido utilizada de maneira inadequada na ação – na comunicação e na tomada de decisão. As empresas possuem políticas para o uso do e-mail e acreditam que a utilização dessas normas pode aumentar a produtividade de seus colaboradores. No entanto, uma minoria das organizações entende o que realmente necessita ser monitorado e avaliado, com relação ao uso desta ferramenta (classificada como aberta, pouco estruturada em comparação com ferramentas de automação de fluxos de trabalho do tipo workflow), para que as informações importantes referentes as suas atividades não sejam vistas pelos envolvidos como apenas mais uma mensagem.

Na Springer Carrier é possível observar um ambiente com várias características, anteriormente citadas. Nos últimos anos, a busca incessante por agilidade e eficiência – resultado de ambientes cada vez mais instáveis e competitivos – difundiu ritmos velozes para as tomadas de decisões e respostas as demandas internas e externas. O e-mail na Springer incorporou este papel ágil; porém, observa-se que algumas ações e decisões transformaram-se em intermináveis trocas de correspondências eletrônicas, gerando retrabalho e ineficiência nas atividades, devido à diluição de responsabilidades, ao excesso de informações e a sua formatação que dificulta a apreensão. Como consequência se observa uma percepção de descrédito e insatisfação dos colaboradores. A partir deste contexto que envolve a comunicação nas organizações torna-se interessante conhecer o comportamento dos usuários do correio eletrônico, para que estas possam fornecer diretrizes aos seus funcionários, otimizando o uso desta tecnologia no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa se propõem à análise de elementos que interferem na efetividade do uso do e-mail no processo decisório de grupos que trabalham a distância.

Sob esta ótica, acredita-se que se deve repensar a cultura do uso do e-mail e sua efetividade no processo decisório dentro da Springer Carrier, levando em consideração a importância e complexidade do tema.

1.3 Objetivos

A partir deste cenário, é possível identificar o impacto do e-mail nas atividades da organização Springer Carrier. Entende-se serem várias as evidências de que esta ferramenta assumiu papel de destaque na comunicação e colaboração de pessoas que trabalham em grupo, e na sua coordenação.

1.3.1 Geral

O objetivo é analisar elementos capazes de gerir o processo de uso do e-mail de forma eficiente e compartilhada.

1.3.2 Específicos

1. Estruturar um modelo de análise do uso do e-mail.
2. Analisar o uso do e-mail em processos decisórios.
3. Identificar elementos para um uso mais efetivo do e-mail em processos decisórios organizacionais.

2. A EMPRESA

A Carrier Corporation, por meio de sua subsidiária brasileira Springer Carrier S.A., oferece ao mercado brasileiro soluções em sistemas de refrigeração, climatização e conforto ambiental para uso residencial, comercial e industrial.

A Carrier está presente hoje em mais de 170 países ao redor do mundo, contando com mais de 45 mil funcionários e um faturamento que ultrapassa os US\$ 9 bilhões anuais, divididos entre as quatro operações globais da companhia, ilustradas abaixo:

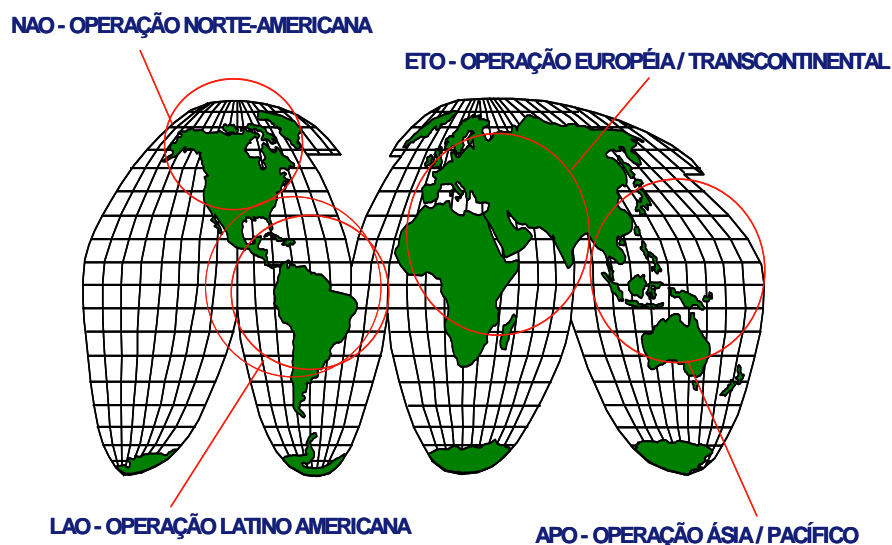


Figura 2.1: Operações da Carrier no mundo (SPRINGER CARRIER, 2010).

Hoje, as diferentes unidades de negócios da Carrier ao redor do mundo fazem parte do grupo americano United Technologies Corporation. A UTC é o 7º maior conglomerado americano, com presença em mais de 180 países, faturamento anual de mais de 37 bilhões de dólares e conta com um investimento anual de pesquisa e desenvolvimento ao redor de 1,8 bilhões de dólares. A UTC também atua como holding de diversas outras empresas líderes em diferentes segmentos do mercado de tecnologia, algumas com presença expressiva também no Brasil.

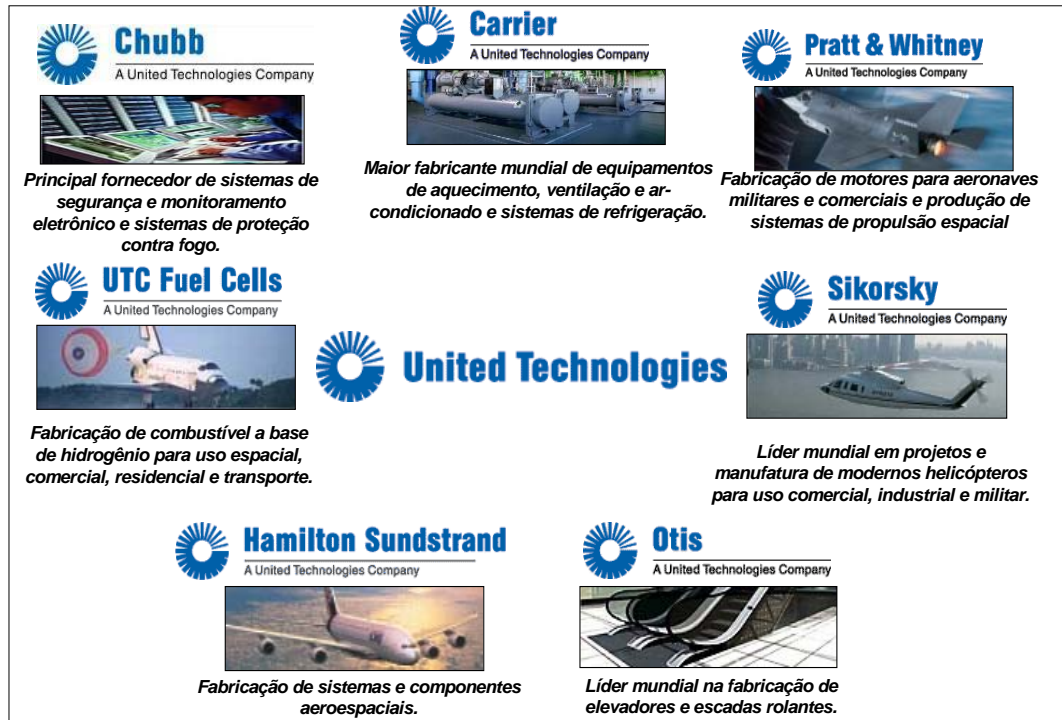


Figura 2.2: Empresas do Grupo UTC (SPRINGER CARRIER, 2010).

O negócio de maior visibilidade da United Technologies em relação ao público consumidor, atuando no mercado de consumo de bens duráveis de uso doméstico é a Carrier, com soluções residenciais e de refrigeração leve.

A Carrier tem sua origem em 1902 quando seu fundador, Willis Carrier, foi o responsável pela invenção do primeiro processo mecânico de condicionamento de ar, utilizado para evitar os problemas de impressão de uma gráfica em Nova York (EUA), que perdia grande parte de sua produção devido à umidade do ambiente.

A partir de então, a Carrier Engineering Corporation, que só viria a ser fundada sob este nome em 1915, iniciou a popularização dos sistemas de condicionamento e refrigeração de ar, primeiro aplicando seus sistemas nas indústrias têxtil, farmacêuticas e de tabaco e, em 1930, expandiu seus negócios e climatizou o Senado americano, a Casa Branca e a Câmara dos Deputados. Somente em 1950 foi iniciada a produção de modelos residenciais em massa, mesmo ano do falecimento do fundador.

Na América Latina, o principal negócio da Carrier encontra-se no Brasil, centralizado na planta brasileira da Springer Carrier, em Canoas, no Rio Grande do Sul. A Springer foi fundada em 1934 por Charles Springer, na época representante de outras empresas de refrigeração comercial. Na década de 1940, iniciou a fabricação de refrigeradores comerciais e, nos anos de 1950, iniciou a fabricação de produtos eletrodomésticos.

Ainda na década de 1950, a Springer formou uma parceria com a Admiral International Corporation para a produção em massa de refrigeradores e, a partir da década de 1960, iniciou uma série de inovações no mercado brasileiro, produzindo eletrodomésticos variados, como televisores e exaustores. Tornou-se a criadora do primeiro ar condicionado da América Latina, expandindo suas operações para Pernambuco e Manaus.

Já na década de 1970, a empresa iniciou a expansão de seu processo fabril com a produção de itens críticos da cadeia produtiva de ar-condicionado, até finalmente associar-se à Carrier, em 1983. A matriz americana tornou-se proprietária de 80% das ações ordinárias da companhia, a família dos ex-proprietários mantém participação na ordem de 10% e as ações restantes, junto às poucas ações preferenciais emitidas pela companhia, são hoje negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) sob os títulos Springer On, Springer PNA e Springer PNB.

A matriz americana possibilitou a entrada de novas tecnologias e processos que levaram os produtos da operação brasileira, de forma fortemente competitiva, ao cenário internacional, alavancando as exportações, que foram o foco da companhia no Brasil por bastante tempo. Hoje, a empresa novamente direciona seus esforços ao mercado interno, diante da competitividade dos produtos asiáticos e da queda do dólar, que dificultam o processo de exportação. Mesmo com a competitividade crescente no mercado de tecnologia, a empresa atingiu um faturamento acima de 230 milhões de dólares em 2006.

A empresa é hoje líder mundial de projetos para aparelhos WRAC (aparelhos de ar condicionado “de janela” – os equipamentos mais comuns no mercado varejista brasileiro) dentro do grupo. Também desenvolve projetos de sistemas *split* (principal tendência do mercado residencial mundial), *self contained* (aparelhos centrais utilizados em bancos, por exemplo), *chillers* (equipamentos centrais de grande porte) e produtos de refrigeração comercial (como freezers e estandes refrigerados). Além disso, a empresa também comercializa no Brasil produtos de outras operações, como Japão, Tailândia, Coréia, China e EUA. Todos estes produtos podem ser divididos em diferentes linhas de produtos: residencial, comercial leve, **comercial** e refrigeração comercial. Dentro destas linhas de produto, a empresa comercializa hoje um *portfólio* de cinco diferentes marcas:





				
Conhecimento/ expertise Confiabilidade/ confiança Qualidade Suporte	Reconhecimento Tradição Custo x benefício	Tecnologia Pioneirismo Inovação Ecologia	Lojas Peças	Baixo preço “Marca de batalha”

Figura 2.3: Marcas da Springer Carrier (SPRINGER CARRIER, 2010).

Cada marca da firma, em virtude de suas características (atributos), possui produtos alinhados e canais de distribuição apropriados.

A Springer Carrier conta hoje com três fábricas no país: em Canoas (Rio Grande do Sul), em Manaus (Amazonas) e em Vinhedo (São Paulo), além de diversas filiais administrativas. A gestão é centralizada na planta de Canoas para a área de Operações, que inclui a produção, engenharia, transportes, recursos humanos e finanças; e na filial da cidade de São Paulo para a área de Vendas & Distribuição, que inclui toda a atividade comercial dos diversos canais da empresa, Marketing e atividades auxiliares de suporte à área de vendas.

O negócio da Springer Carrier é a produção de equipamentos para condicionamento de ar de pequeno, médio e grande porte para residências, hospitais, bancos, hotéis, shoppings, redes de supermercados, ônibus, caminhões, comércio em geral e indústrias.

2.1 Perfil do mercado

O tamanho do mercado, em termos absolutos, tem aumentado, pois a aquisição de um aparelho de ar-condicionado está cada vez mais acessível e bastante popularizada.

O mercado de ar-condicionado e conforto ambiental sofreu diversas alterações nos últimos anos, resultantes de mudanças ambientais, comportamentais e da entrada de novos concorrentes.

As linhas de produtos diferenciam-se segundo o perfil dos clientes. O grupo de residenciais é claramente identificado pelo fator preço e afetado diretamente pela sensibilidade às condições climáticas. Nos últimos anos, um novo segmento vem surgindo com grande participação, sendo denominado de *split*. É a linha de produto que atende a clientes das classes A e B, com a percepção de produto vinculada essencialmente ao conforto.

Já em sistemas de ar-condicionado que denominamos *fancoil*, *self* e *chiller*, o *portfolio* de clientes é corporativo, com um espectro de busca de produtos confiáveis para suas atividades.

Nos últimos anos, o modo de fazer negócios alterou-se profundamente. Até o ano 2000, podia-se considerar o mercado brasileiro como um mercado fechado, devido às altas taxas de importação. Neste mercado, o número de concorrentes era identificado e em menor quantidade – 04 a 05 alternativas. Atualmente, os concorrentes que estavam presentes somente em mercados no exterior estão posicionados também no Brasil. Desde 2000, esse o número triplicou, devido às alterações nas taxas de importação para algumas linhas de produto e devido também à massificação da produção chinesa. Mesmo com elevadas taxas de importação, os produtos chineses tornaram-se viáveis para comercialização no Brasil, uma vez que são produzidos em alto volume.

Os grandes *players* estão atualmente com sites na China, que já é o país responsável por aproximadamente 70% de toda a produção de *splits* no mundo. Todas essas alterações ocasionaram mudanças no perfil do preço. O ar-condicionado residencial, por exemplo, teve uma redução na faixa de 15% de seu preço em dólares nos últimos anos.

Com relação a preço, as divisões também são identificadas pelo perfil do cliente. Na linha de aparelhos residenciais, os preços são mais baixos, pois são afetados por uma grande gama de opções. Na linha de *splits*, produtos com inovação e alto desempenho permitem posicionamento de preço diferenciado perante os concorrentes.

Em sistemas de ar-condicionado, tecnologia e solução são os pontos que posicionam o produto em relação a preço no mercado.

2.2 Dados de mercado

O mercado brasileiro de ar condicionado é mensurado pela ABRAVA (Associação Brasileira de Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento) e pela ELETROS (Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos), tanto em volume financeiro (dólares) quanto em toneladas de refrigeração (TRs), unidade térmica correspondente a 12.000 Btu/h. Os números são estimados a partir da votação de cada um dos membros da associação, o que corresponde à quase totalidade dos participantes deste mercado.

No ano de 2008, o mercado brasileiro de ar condicionado superou a marca de 700 milhões de dólares, sendo respectivamente 39% de aparelhos do tipo WRAC, 42% de aparelhos do tipo *split*, 4% de aparelhos do tipo VRF, 4% de *air side*, 6% de *chillers* e 5% de *package*. O mercado como um todo apresentou um crescimento de mais de 17% em relação

ao ano anterior em toneladas de refrigeração, conforme ilustra o crescimento do mercado nos últimos cinco anos.

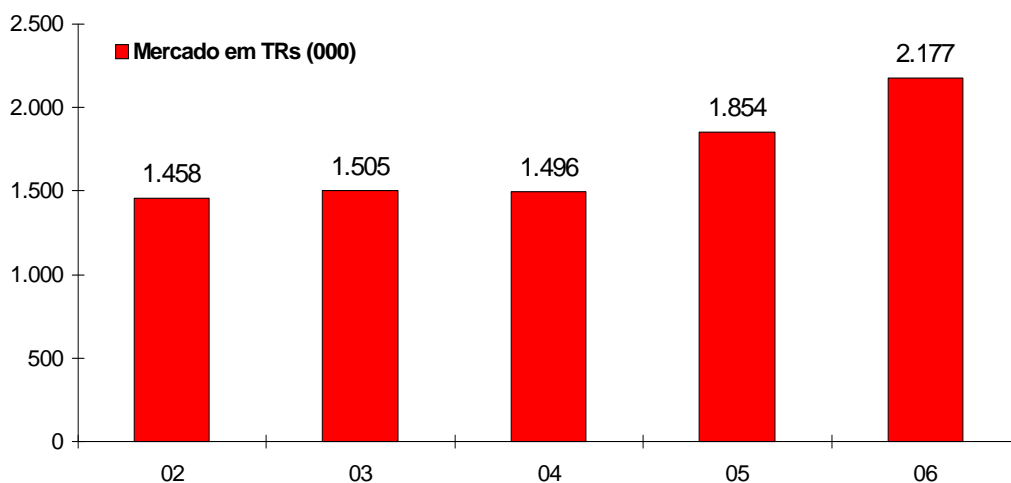


Figura 2.4: Mercado de Ar Condicionado em TR (ASBRAV, 2009).

Em grande parte, o crescimento do mercado deve-se à popularização da tecnologia *split hi-wall*. A queda nos preços desse tipo de produto nos últimos anos, impulsionada principalmente pela queda do dólar e, posterior entrada de competidores com produtos chineses, garantiu um crescimento de impressionantes 42% entre os anos de 2005 e 2006, aquecendo fortemente o mercado e intensificando a competitividade no setor.

2.3 Perfil da empresa e sua linha de produtos

A participação no mercado flutuou bastante, na década de 90 a firma era líder do mercado com aproximadamente 45% dos aparelhos residenciais e mais 80% nos sistemas de ar-condicionado corporativo (comerciais). Com a abertura das fronteiras às importações, o posicionamento alterou-se para 35% do mercado de aparelhos residenciais, e 60% do mercado de sistemas. Mesmo tendo perdido *share*, a firma continua líder nos mercados onde atua. O negócio de ar condicionado, principalmente nas linhas residenciais – onde estão os maiores volumes de vendas – possui um baixíssimo índice de penetração, diferentemente do que ocorre com outros produtos de eletrodomésticos. Atualmente o índice de penetração do ar condicionado no mercado brasileiro esta na ordem de 13%, ou seja, existe ainda um grande potencial a ser explorado, opostamente a outros mercados já bem mais saturados, como geladeira, fogão e televisão, que anda ao redor de 90%.

Apresenta-se a seguir as linhas de produtos da Springer Carrier.

Linha de produtos residenciais



Figura 2.5: Linha de ar condicionado de janela (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).



Figura 2.6: Família da linha splits (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).

Figura 2.7: Aparelhos de ar condicionado VRF (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).

Linha de produtos comerciais

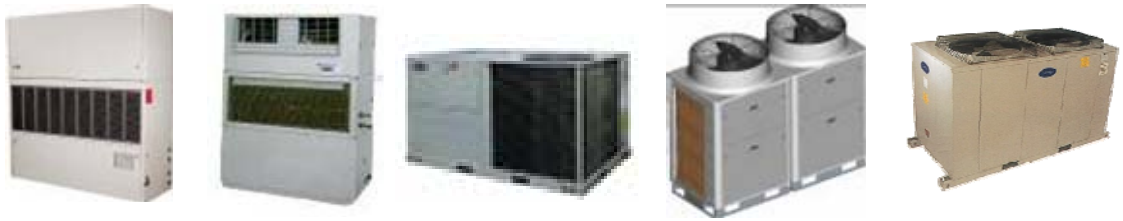


Figura 2.8: Aparelhos do tipo *Package* (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).



Figura 2.9: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo *Air Side* (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).



Figura 2.10: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo *Chiller* a ar (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).



Figura 2.11: Aparelhos de Ar Condicionado do tipo *Chiller* a água (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).



Figura 2.12: Produtos de refrigeração comercial (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).

Os produtos da empresa diferenciaram-se amplamente nos últimos anos, alicerçados em três principais pontos:

- novos concorrentes: o aparecimento de novas opções no mercado, com produção em alta escala e com baixo custo, gerou a necessidade de criarem-se produtos mais básicos;
- consumo de energia: devido ao apagão que ocorreu em 2002, surgiu um novo perfil de produto, cuja característica principal é a redução no consumo de energia;
- automação: construções inteligentes levaram ao desenvolvimento, principalmente, da linha de sistemas de ar condicionado com controles eletrônicos e fluxos de refrigeração mais eficientes.

2.4 Gestão dos processos decisórios

Acredita-se que algumas competências têm sido fundamentais na sustentação da operação da Springer Carrier e na busca de soluções, considerando um ambiente de profunda alteração, fracionamento de participação, redução da rentabilidade e alta concorrência onde a empresa passou de uma situação de 2 a 3 concorrentes para um universo de mais de 15. Este cenário tem conduzido para situações de reestruturação dos processos atuais, buscando a diretriz de um sistema que permita sustentação de toda a corporação, permeando desde a performance operacional até indicadores de satisfação. Com o sistema ACE ou melhor a cultura ACE.

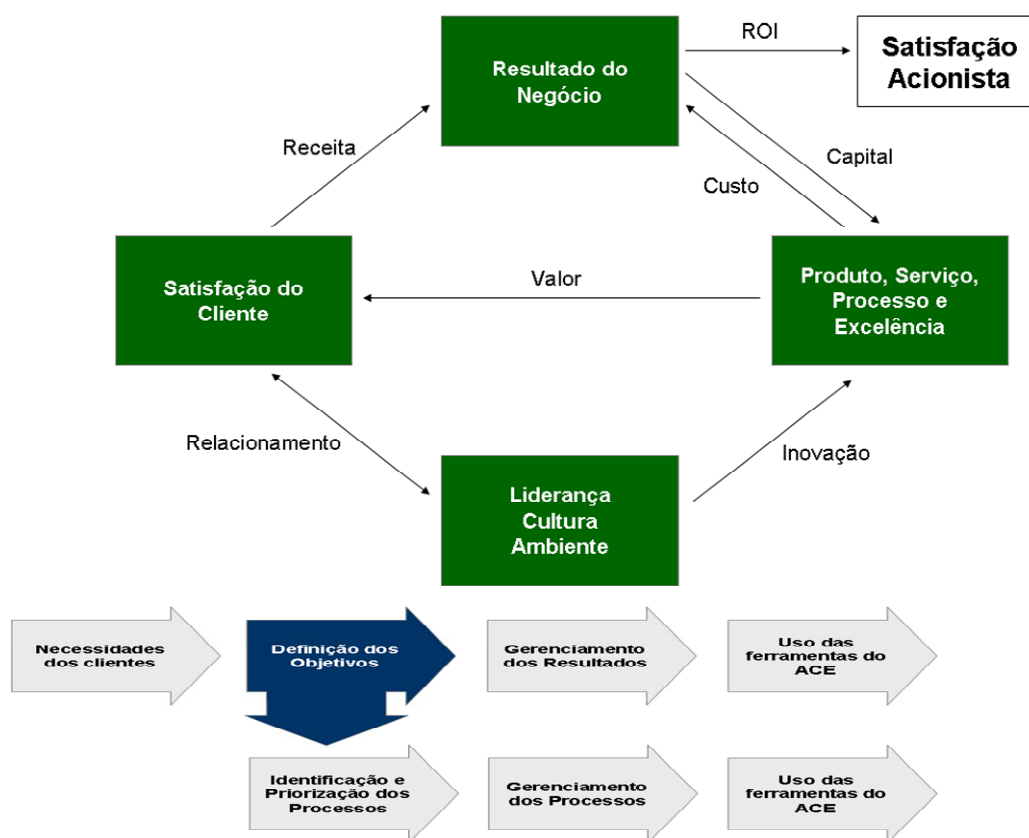


Figura 2.13: Sistema ACE – performance operacional (Institucional SPRINGER CARRIER, 2010).

Conforme a Figura 2.13, este sistema busca melhorar e reestruturar a qualidade e produtividade das unidades. Diante de necessidades dos clientes se define os objetivos e identifica e melhora processos buscando a satisfação destes e o resultado do negócio.

Com este enfoque os principais processos decisórios são alicerçados no sistema que denomina-se de passaporte, tendo um formato de trabalho em grupo a distância. É estruturado em etapas, aonde depois de endereçado e tomado ações segue para validação. Seus desdobramentos ou ações são capilarizados com o uso do e-mail, suporte tecnológico de comunicação, coordenação e colaboração para os funcionários envolvidos nos processos.

3. REFERENCIAL CONCEITUAL

Neste capítulo buscou-se explorar conceitos referentes ao processo decisório, enfocando o papel do e-mail no processo de ação e decisão. Pretendeu-se, evidenciar boas práticas que toda atividade necessita, destacando que critérios adequados de comunicação, colaboração e coordenação são pontos chaves para tornar os processos decisórios mais eficientes e eficazes dentro das organizações.

3.1 E-mail e o processo decisório

O ato de tomar decisão é inerente a todos os seres humanos, acontece nas mais variadas circunstâncias, idades e posições sociais. Desde a escolha de um programa de TV a ações no ambiente de trabalho, todas envolvem um processo de tomada de decisão. É necessário, então, conhecer o comportamento das pessoas nas organizações, quando da tomada de decisão executiva. Essa, de um modo genérico e de acordo com Simon (1977), possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem decisão como compromisso específico para ação. O conceito de decisão que é adotado se refere a uma escolha relacionada a uma ação, similar a ideia geral apresentada por estes autores, que de modo geral, definem processo decisório como uma série de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com a decisão em si, questionando a ideia de que o processo decisório termina em algum ponto, sendo o fluxo contínuo. Bjorn (1981) apresenta uma noção geral que com a tecnologia a comunicação e a coordenação são cruciais no processo decisório em grupo.

Neste sentido, o entendimento do processo de tomar decisões dentro da organização e auxiliar a compreender o trabalho e todas as suas interfaces, torna-se cada vez mais importante. Porém, as ferramentas computacionais que auxiliam as pessoas para tomarem

decisões nas organizações, muitas vezes gerem expectativas, que nem sempre são verificadas na prática.

Atualmente existe uma busca incessante de aptidão para analisar e resolver problemas individualmente ou em grupo. Este é um indicio à mais na importância da capacidade de tomar decisões no elenco de habilidade dos colaboradores.

Como esse cenário vem firmando-se como estratégico nas corporações, o processo será visto em seus pontos considerados mais relevantes, quando discorrem sobre algumas premissas básicas, sobre sua importância e sobre os níveis administrativos em que as decisões acontecem. O modelo decisório de Simon (1977), que será discutido, enfatiza a dificuldade em ter-se a “decisão perfeita” e contempla entender as dificuldades encontradas no momento da decisão e a racionalidade das decisões.

Sob a ótica de procurar o entendimento da importância e dos níveis administrativos em que as decisões ocorrem, é possível identificar o e-mail como uma ferramenta já amplamente utilizada para a tomada de decisão. Efetuando uma reflexão teórica para o uso do e-mail dentro das organizações, com base no modelo decisório, identifica-se a importância de perceber que a decisão não é um fim em si mesmo e, sim, uma etapa para que os objetivos sejam alcançados. Com isso, observa-se que nem sempre o esforço é dirigido para o objetivo final, mas para um objetivo intermediário, que somado a outros constituem a meta final.

Os tomadores de decisões, que se valem do e-mail como ferramenta, devem avaliar com muito critério as diversas situações, amenizando e corrigindo o não controle e/ou não entendimento efetivo das ações que necessitam ser tomadas. E, a partir desta constatação, organizar de forma racional, o processo intelectual que reduzirá as dificuldades encontradas em cada fase do processo. Exemplificando, a utilização da ferramenta e-mail necessita sustentar o processo decisório e deve-se evitar que seu excesso, a má redação, a falta de comprometimento ou qualquer situação inadequada, que possa contribuir para que a existência de problemas de desempenho e/ou de time nas decisões dentro das organizações.

3.2 Comunicação, colaboração e coordenação (3 C's)

Conforme Corrêa (2002), o e-mail, o meio de comunicação mais inovador das últimas décadas, que elimina distâncias, é aplicado nas mais diferentes áreas da sociedade. Como tal, tem sido pouco explorado em termos de reflexão conceitual, com uma bibliografia ainda incipiente, onde discute-se muito mais sua diversidade de aplicações e respectivas regras de

uso, deixando à margem os aspectos constituintes de emissão, recepção, mensagem e sua eficácia comunicacional.

A maioria dos gestores concorda que a comunicação é essencial para o sucesso de uma organização. Para uma organização sobreviver e prosperar, ela deve entender tanto o seu trabalho interno, como a natureza ambiental a qual deve se adaptar e a que deve responder (LAURENCE, 1990). Comunicação eficiente é tida como fonte de melhora na tomada de decisões, no aumento de eficiência e fornecedora de vantagem competitiva para as organizações.

Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976, p. 76) abordam a comunicação como atividade que permeia todo o processo decisório: “o nível de atividade atinge seu apogeu no início e final do processo, mas nas fases intermediárias é menor”. Além de ser uma rotina central de suporte, ela está presente nas fases de análise, busca e tomada de decisão. Como fase específica, a comunicação possui três rotinas: exploração, investigação e disseminação. A rotina de exploração está relacionada com uma busca geral de informações solicitadas, ou não, para a tomada de decisão; é usada para a construção de modelos conceituais e desenvolvimento de bancos de dados. A investigação envolve buscas e pesquisas específicas de informações especiais para a tomada de decisão, com o objetivo de confirmar essas informações. A disseminação está ligada a divulgação do andamento do processo; quanto maior o número de pessoas envolvidas ou influenciadas pela decisão a ser tomada, maior o tempo gasto nessa rotina.

Totalmente disseminado nas corporações, o e-mail caminhou para a forma mais abrangente de comunicação. O autor Rob Kling (1991), em seu artigo “*Cooperation, Coordination and Control in Computer-supported Work*”, identifica alguns pontos importantes em toda esta relação. Tratando-se de um sistema aberto, pouco estruturado do ponto de vista da informação contida e do fluxo das mensagens, o e-mail apresenta desdobramentos na comunicação e ação; por não existir restrições de entrada às inclusões, quer de opinião, de informação ou participantes, remete a possibilidades e formatos de interpretação e ação que podem gerar as situações mais variadas possíveis quanto a entendimento, conflito, percepção, controle e disputas.

Sob a ótica de cooperação, os papéis dos que colaboram são menos definidos hierarquicamente e as pessoas procuram colocar em comum alguns pontos de vista, competências e atitudes de cada um. Kling (1991) conduz à reflexão de que não se pode desconsiderar a abordagem de inter-relações entre departamentos e seus aspectos. Muito

pesquisadas em teorias organizacionais, as questões comportamentais entre áreas são e serão sempre um desafio para as gestões. A comunicação eletrônica tem a capacidade de navegar livremente entre as áreas, criando os mais diversos envolvimento; entretanto, sem estruturar seu uso, é difícil que ocorra aumento na cooperação, pois a tecnologia por si só raramente transforma a organização e, sim, o que a transforma é todo o caminho de gestão.

No contexto organizacional, as atividades de coordenação e controle tendem a tornarem-se efetivas com a adoção da tecnologia da informação, em virtude do aumento da capacidade de coletar, armazenar, processar e transferir informações. Entre as vantagens obtidas, destaca-se a maior velocidade de comunicação intra e interorganizacionais, redução do prazo de resposta a mudanças ambientais e aumento do conhecimento dentro da organização (COURBON; TAJAN, 1999).

Uma maneira de compreender o impacto organizacional da tecnologia da informação, segundo Simon (1987), é encarar a organização como sistema sócio técnico. Neste contexto, pessoas, atividades, tecnologia, cultura e estrutura são os componentes básicos de uma organização. Na visão deste autor, o conceito enfatiza que, para melhorar o desempenho de uma organização, deve-se mudar um ou mais destes componentes e levar em conta as relações entre esses componentes interdepartamentais.

Com relação à ferramenta e-mail, muitas vezes, nem coordenação e nem controle se apresentam de forma clara, também em função de que alguns gestores evitam o assunto e acreditam que a ferramenta por si só irá disseminar informações pela organização que serão capazes de ativar ações e comportamentos de trabalhos eficientes. Então, o processo acaba afetando clientes internos e externos, se torna necessário que a organização entenda os diferentes comportamentos e o relacionamento de toda a hierarquia no uso desta ferramenta de comunicação e ação. É importante destacar os objetivos do instrumento e-mail, para que a informação e toda a sua capilaridade sejam claras para todos envolvidos e, para que sejam enfatizados a coordenação, a cooperação e o controle.

3.3 E-mail e boas práticas

O correio eletrônico (e-mail) é, sem dúvida, o serviço com maior utilização na internet. São inúmeras as vantagens do e-mail em relação ao correio (interno e externo) tradicional, tais como rapidez, custo, flexibilidade na manutenção/troca de contatos, possibilidades de anexar documentos, entre outras.

Infelizmente, há quem esteja interessado na utilização desse meio de comunicação por excelência para fazer negócios (*spam* – recepção de mensagens não solicitadas) e/ou distribuir ameaças à segurança dos sistemas informáticos (*vírus*, *worms*). As pessoas são bombardeadas diariamente por dezenas de mensagens não solicitadas, como informações sobre produtos de qualidade duvidosa, publicidade de novos sites, correntes da sorte e boatos diversos. Todo este lixo eletrônico é acumulado nas caixas de correio, comprometendo o desempenho dos servidores, além de fazer com que boa parte do horário de trabalho, seja destinada a limpar a caixa de entrada.

O controle das epidemias de vírus é tecnicamente mais simples e eficaz do que a contenção do *spam*. Isto não significa que o vírus seja menos crítico ou preocupante, a forma de detectá-los é que se baseia na comparação com padrões conhecidos (vacinas) e, desde que se mantenham as aplicações antivírus atualizadas, facilmente são neutralizados. O *spam* representa um problema mais complexo, pois os métodos de ataque são mais diversificados, dificultando, assim, a sua detecção, levando as aplicações *antispam* a confundir mensagens legítimas com lixo eletrônico (chamados falsos-positivos no teste de *spam*).

3.3.1 Boas práticas na utilização de correio eletrônico institucional

Como para qualquer ferramenta destinada a alguma atividade ou trabalho, sob o aspecto operacional, para o e-mail também existem algumas boas práticas que devem ser observadas. Como exemplo, tem-se a política de uso do correio eletrônico da FGV-EAESP (2001), de onde foram retirados os seguintes pontos:

1. não se registre em sites ou listas de informações de atualização, mesmo que prometam não divulgar os dados. Se for você do tipo utilizador de informação ou que gosta de experimentar software da internet, é recomendado o uso de contas de correio eletrônico separadas para os interesses pessoais;
2. desconfie de qualquer mensagem de origem desconhecida, a qual deverá ser apagada e, principalmente, não caia na tentação de responder, pois, assim, confirmará a existência da sua conta. Muitas vezes, são oferecidas as opções “*remove me*” ou “*just delete*” em um link que levará a tal confirmação automaticamente;
3. não se transforme também em um *spammer*, reenviando correntes da sorte, distribuindo boatos (*hoaxes*), divulgando informações que podem não ser do interesse de seus contatos. Na grande maioria dos casos (para não dizer em todos),

as mensagens que incluem “envie este e-mail a todos os seus amigos” são falsas, apelando à necessidade humana de ajudar o próximo, levando o utilizador a tentar evitar a propagação do vírus mais perigoso do mundo ou auxiliar crianças com doenças graves e raras. E, acredite, não terá 100 anos de azar ou de pobreza por interromper aquela corrente da sorte;

4. quando responder ou reencaminhar uma mensagem, evite enviar junto com o novo texto os endereços dos diferentes contatos por onde a mensagem já passou, a não ser que seja absolutamente necessário. Assim, evitará que terceiros tomem conhecimento dos referidos endereços;
5. quando enviar mensagens para vários destinatários, evite mostrar todos os endereços, colocando-os em CCO (com cópia oculta) ou, em inglês, BCC (*Blind Carbon Copy*), a não ser que seja obrigatório. Assim, o destinatário não saberá se mais alguém recebeu aquela mensagem e, se reencaminhá-la, os endereços não irão junto à nova mensagem;
6. não clique em links que apareçam no conteúdo da mensagem de correio eletrónico, é aconselhável copiar o link e abri-lo diretamente no *browser*. Este procedimento é especialmente importante, em mensagens cuja origem não seja completamente fidedigna, pois o endereço que aparece no texto pode ser facilmente reencaminhado para outro, com objetivos menos claros. Por exemplo, a técnica de *phishing* utiliza cartas falsas de entidades bancárias, com links redirecionados que levam o utilizador a divulgar dados sensíveis;
7. nunca revele dados pessoais e privados por esta via (*passwords*, códigos de cartões de crédito, etc.);
8. desconfie sempre dos arquivos enviados em anexo, mesmo que a origem seja conhecida. Isto devido ao endereço do remetente poder ter sido forjado, trata-se de um esquema utilizado por intrusos chamados *spoofing*.

Há na comunidade on line, usuários que divulgam as boas práticas em relação ao envio de e-mails, como a extraída de um blog que descreve-se a seguir (CANTODALU, 2010):

1. não escrever usando somente letras maiúsculas – esta é uma das mais básicas regras de etiqueta na internet. Um texto composto inteiramente com letras maiúsculas passa a impressão que você está gritando. Se não for esta sua intenção, melhor evitar tanto em blogs como em e-mails;

2. usar mais de uma conta de e-mail, por mais que pareça trabalhoso checar diferentes contas de e-mail, a partir do momento que você tem um e-mail só para o trabalho, outro para os amigos e outro para listas de discussão e grupos, você pode decidir em qual assunto deseja focar no momento. Desta forma, você evita se preocupar com um assunto do trabalho em um momento de lazer, ou se distrair com um e-mail sem importância no meio de um dia muito atarefado, quando cada minuto desperdiçado faz falta. Outra vantagem de ter uma conta de e-mail para cada assunto, é o fato de assim evitarmos que uma mensagem importante passe despercebida no meio daquelas enviadas por aquele “amigo”, que só sabe encaminhar e-mails com piadas ou apresentação de power point que você já recebeu (e deletou) mil vezes;
3. avisar quando o e-mail tem conteúdo não apropriado para menores e/ou ambiente de trabalho: quer coisa mais comprometedora que abrir um e-mail com fotos de mulheres peladas na frente do chefe ou do sobrinho de 5 anos?;
4. não ler e-mails assim que chegar ao escritório: o dia é muito mais produtivo quando foco nas tarefas mais importantes logo cedo e/ou me livro das mais chatas assim que acordo. Preciso acabar com o hábito de ler e-mails de manhã e às vezes ficar apagando os incêncios que vão surgindo ao invés de me concentrar na minha to do list;
5. definir bem o assunto do e-mail: quando você não define bem o assunto do e-mail, corre o risco de ter sua mensagem desprezada ou deletada. Usar com inteligência o campo assunto garante maiores chances de chamar a atenção do leitor e ter sua mensagem lida e respondida;
6. não misturar assuntos completamente diferentes em um mesmo e-mail: se você tem várias perguntas sobre assuntos diferentes para um colega de trabalho e faz todas elas em um mesmo e-mail, corre o risco de ter alguma não respondida. Fica confuso para o leitor e dificulta encontrar a mensagem posteriormente;
7. lidar com cada e-mail somente uma vez: se não for importante: delete! Se precisar de uma resposta rápida: responda logo! Se for uma informação necessária: archive na pasta correta! Se depender de uma resposta mais

elaborada: coloque-o na sua pasta: responder (e reserve um momento do dia para isso). Se a mensagem recebida demanda uma ação: resolva logo o assunto ou inclua um lembrete na sua lista de tarefas e apague o e-mail. O que não dá é usar a caixa de entrada para armazenar centenas de e-mails;

8. evitar “internetês” em e-mails profissionais: escrever e-mails para um superior na empresa que contenha palavras ou siglas (vc ao invés de você, por exemplo), que costumo usar nos e-mails que envio a amigos ou para grupos de discussão e fóruns. Dependendo do grau de formalidade que sua empresa ou profissão exigem, vale a pena tomar este cuidado;
9. confirmar recebimento de mensagens: e-mails sem importância mas com um pedido de confirmação de recebimento de mensagem. Parece que a pessoa quer saber o momento exato em que eu li o e-mail e se decidi responder na hora ou não. Por outro lado, quando o assunto é importante, mesmo que eu não possa responder com calma na hora, acho de bom tom responder pelo menos com um OK, para a pessoa ter certeza que seu relatório chegou no prazo até mim, ou que recebi sim o convite para sua festa;
10. formular uma assinatura para seus e-mails: principalmente na área profissional, essa dica é mais que redundante, mas ainda recebo e-mails cujo remetente assina somente seu nome. Acho importante incluir o nome da empresa, sua função, telefones, fax e endereço.

Estas boas práticas permitem, sob o aspecto operacional, uma redução de informações e dados inadequados na rede. Mas isto, hoje em dia, tornou-se apenas uma parcela das dificuldades que os usuários do e-mail enfrentam dentro das organizações. Criar ambientes comprometidos com a gestão do e-mail – este que já é consagrado como um dos maiores meios de comunicação dentro das empresas – tornou-se outro desafio, o que leva a repensar-se as boas práticas no uso para comunicação, cooperação e coordenação das atividades.

3.4 Estresse no trabalho

O e-mail é uma das facilidades que se aplica a quase todas as empresas. Embora esta disponibilidade seja rápida, disseminada e barata, há o predomínio de sua sobrecarga sobre as pessoas. Não existindo qualidade na geração das informações esta sobrecarga tende a geração de estresse entre seus usuários.

Dentre os diversos desafios enfrentados pelo homem moderno, o estresse é, sem dúvida, um dos que mais tem gerado pesquisas e publicações como um fenômeno complexo, e tem sido definido sob várias óticas, de acordo com a área de conhecimento e com o contexto em que está sendo enfocado.

Desde os tempos primitivos, o estresse encontra-se presente no cotidiano das pessoas. Nos dias atuais, a multiplicidade dos agentes potencialmente estressores fez aumentar, consideravelmente o seu nível. O estresse passou, então, a figurar entre os principais desafios enfrentados pela sociedade do XXI.

Pode-se conceituar estresse como uma combinação de reações fisiológicas e comportamentais, que as pessoas apresentam em resposta aos eventos que as ameaçam ou desafiam, caracterizando-se como um processo dinâmico, o qual se manifesta através de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Esse processo é desenvolvido em três fases que Selye (1952), denominou de síndrome de adaptação geral – SAG:

1. fase de alarme – caracteriza-se pelas reações que o corpo apresenta quando o agente estressor é reconhecido e aquele se mobiliza para lutar ou fugir;
2. fase de resistência – caso o agente estressor mantenha sua ação, o corpo se esforça para resistir aos efeitos da fase anterior e voltar ao seu estado de equilíbrio;
3. fase de exaustão – essa fase ocorre somente se o estresse permanecer por mais tempo que o corpo pode resistir, representa muitas vezes a falha dos mecanismos de adaptação.

Vários sintomas físicos, psicológicos e comportamentais podem manifestar-se em indivíduos sob estresse. Entre os sintomas físicos, podem ser destacados: a perda de apetite, músculos tensos e insônia. As respostas cognitivas mais frequentes seriam problemas de concentração, indecisão, esquecimento, sensibilidade para críticas, pensamentos autocríticos e atitudes rígidas. As reações emocionais potenciais incluem medo, ansiedade, excitação, nervosismo, tensão, irritabilidade, raiva, hostilidade, tristeza, vergonha, mau humor, solidão, ciúme, sentimento de insatisfação e falta de interesse. Segundo Arriba e James (1988), as reações comportamentais podem se expressar por meio do aumento de atitudes como falar abrupto, tom de voz elevado e comportamento hostil; ou, de modo oposto, por comportamento mais rigoroso ou um retraimento. Na verdade, não há uma lista definitiva, pois cada um forma o seu próprio padrão de resposta.

O estresse pode ser desencadeado por características pessoais (fatores internos) ou pode se originar das variadas áreas da vida de um indivíduo (fatores externos), tais como social, familiar e ocupacional. Constata-se que as modificações nos processos e na organização do trabalho, além da competitividade organizacional gerada pelo fenômeno da globalização, vêm causando um fenômeno de instabilidade emocional e física nos ocupantes dos postos de trabalho, que podem afetar a saúde do trabalhador, devido a agentes estressantes lesivos, derivados diretamente do trabalho ou por motivos deste (CORREIA, 2000). A partir de fenômeno como esse, passou a existir uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT), como forma de minimizar os efeitos negativos que o estresse causa para os indivíduos e as organizações.

O problema do estresse no trabalho assumiu nova dimensão que irá determinar os rumos da administração empresarial dos tempos modernos. Essa situação requer diferentes recursos e constante atualização, principalmente do administrador de recursos humanos e das estratégias empresariais voltadas para essa área, e representa, talvez, um dos assuntos mais problemáticos que a administração já teve que lidar para atingir o sucesso organizacional. Cooper, Sloan e Wiliams (1988, p. 7), cujos trabalhos representam um marco importante para o estudo do stress ocupacional, assim o definem “[...] uma característica negativamente percebida pelo indivíduo, resultante de estratégias inadequadas de combate às fontes de stress, e que trazem conseqüências negativas para ele tanto no plano mental como físico”.

Esses autores categorizam os agentes ocupacionais potencialmente estressantes da seguinte forma: (1) fatores intrínsecos ao trabalho (condições de salubridade, jornada de trabalho, ritmo, riscos potenciais à saúde, sobrecarga de trabalho, introdução de novas tecnologias, natureza e conteúdo do trabalho); (2) papel organizacional (ambiguidade e conflitos de papéis); (3) inter-relacionamento (para com os superiores, colegas e subordinados); (4) carreira (congruência de status no emprego e perspectivas de promoções); (5) clima da organização (ameaças potenciais à integridade do indivíduo, sua autonomia e identidade pessoal); (6) interface casa/trabalho (aspectos relacionais de eventos pessoais fora do trabalho e dinâmica psicossocial do estresse).

Apesar de existirem diversas formas de gerenciamento do estresse por meio da utilização de estratégias defensivas (*coping*), muitas vezes as demandas internas ou externas podem exceder os recursos de enfrentamento do indivíduo, ocasionando o surgimento de níveis de estresse que exigem auxílio suporte externo (social ou médico), que possa ajudar o indivíduo a recuperar o seu equilíbrio e sua saúde.

Acredita-se que o tema e-mail, bem como seu uso para atividades profissionais e o estresse relacionado, não tenha sido explorado suficientemente. Muitos comportamentos observados no ambiente profissional, como rejeição e incapacidade de enfrentamento, que geram conflitos de indivíduos que têm contato direto com essa ferramenta, contribuíram para o interesse por essa pesquisa. Atualmente, são utilizados e monitorados muitos indicadores no que se refere ao desempenho e ao ambiente no trabalho; porém, quando se refere ao e-mail, encontra-se certa dificuldade ou despreparo para medi-lo. Não se tem conhecimento real das implicações e resultados que o volume de e-mails gerado em uma atividade profissional provoca nos envolvidos no trabalho em grupo. Faz-se necessário analisar formas de criar um ambiente mais favorável para o uso dessa ferramenta, que permeia todas as atividades da empresa.

3.5 Síntese do referencial

Nesta revisão de conceitos é possível encontrar quase uma unanimidade no uso do e-mail como ferramenta de trabalho, identificou-se que avançar conhecimento sobre este tema é compreender as ações e reações que estão vinculadas a sua utilização.

A interdisciplinaridade das áreas de conhecimento utilizada como embasamento, permite uma abordagem mais estruturada do e-mail organizacional. Considerando que somente a existência de um sofisticado sistema eletrônico de comunicação não é sinônimo de eficácia no que se refere à evolução do conhecimento coletivo na organização, identificando que a transmissão eletrônica transforma a informação e estabelece vínculos que podem atingir os mais diversos potenciais, quer seja na tomada de decisão ou na geração de estresse como apresentado neste estudo.

Busca-se, entender o espectro das mensagens eletrônicas geradas no ambiente organizacional, com o auxílio do modelo de pesquisa apresentado no quadro 3.1, juntamente com entrevistas que contribuem para identificar se existem falhas de comunicação e/ou problemas de coordenação no processo, formas de identificação de como se comporta ou como se apresenta o processo decisório na organização estudada, que poderá em muitas situações estar prejudicado por problemas de comunicação, ou se mostrar sobre um véu mais denso contemplado por falhas de gestão. E com estes mesmos subsídios verificar se existem vínculos entre e-mails de trabalho em grupo e situações que contribuem para o estresse no ambiente de trabalho.

Elementos de pesquisa	Área(s) afetada(s)	Comunicação/ clareza/tamanho	Coordenação/tempo/ responsabilidade/ recursos	Colaboração número envolvidos/ número comunicados	Efetividade do processo
Processo decisório que afeta produção	Produção, fornecedor e planejamento		E-mails : Conteúdo;fluxo		
Processo decisório que afeta cliente	XXXX	A	E-mails : Conteúdo;fluxo		D
XXXX			E-mails : Conteúdo;fluxo		
XXXX			E-mails : Conteúdo;fluxo		

Quadro 3.1: Modelo conceitual da pesquisa (o autor).

A operacionalização dos elementos conceituais, especificamente da comunicação, coordenação e colaboração, está detalhada no capítulo a seguir, metodologia de pesquisa.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serviram de base para a presente pesquisa, abrangendo aspectos como: tipo de pesquisa, métodos de coleta de dados e procedimentos de análise.

De acordo com Sierra Bravo (1995), investigação é toda a atividade humana orientada para encontrar algo desconhecido, que leve a auxiliar na solução de um determinado problema. Para que esta atividade tenha êxito, faz-se necessário a utilização de uma metodologia que delineie os procedimentos adotados, focalizando os objetivos propostos. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso e o método adotado tem caráter exploratório.

A finalidade principal desse trabalho é estudar o uso do e-mail e a sua efetividade no processo decisório dentro da Springer Carrier. Para o seu desenvolvimento, foram coletados e analisados dados secundários, referentes ao uso do e-mail na organização e dados primários, pela aplicação de um questionário semi-estruturado, junto aos participantes dos processos decisórios. A observação da relação entre as áreas que utilizam o e-mail, como ferramenta para ação e tomada de decisão em assuntos que afetam atividades e, também, clientes internos e externos deverá revelar posicionamentos específicos sobre os padrões de uso desta ferramenta de *groupware*.

Em função da não disponibilidade de mapeamento anterior em relação ao problema identificado e com reconhecimento que o conhecimento existente é insuficiente ou inadequado para o esclarecimento, a metodologia adotada na pesquisa é de caráter qualitativo e fundamenta-se na análise de conteúdo de mensagens eletrônicas trocadas em processos decisórios. Complementarmente, foi aplicado um questionário semi-estruturado, para coletar percepções de participantes dos processos decisórios analisados (ALVES-MAZZOTTI e GEWADSZNJDER, 2001; VIEIRA e ZOUAIN, 2005). Intencionalmente selecionados foram convidados 35 funcionários (dos 207 colaboradores que possuem e-mail na unidade de Canoas da Springer Carrier), que estão envolvidos diretamente, nos processos decisórios que foram analisados.

4.1 Etapas da pesquisa

Estruturou-se a pesquisa em quatro principais etapas. A primeira etapa é a conceitual e serve de suporte teórico à concepção e desenvolvimento de um modelo conceitual para o trabalho.

A segunda etapa compreende um questionário semi-estruturado que orienta a pesquisa junto aos usuários do e-mail, com proposta de identificar-se a percepção dos colaboradores com relação ao uso do e-mail e suas atividades profissionais. O instrumento de coleta de dados preliminar está dividido em três blocos de questões fechadas e uma questão aberta conforme anexo A.

Na terceira etapa ocorreu a seleção dos processos decisórios considerados relevantes para o tema estudado. Os critérios de seleção foram: pouca efetividade no processo, impacto nas atividades da organização e ineficiência. A seleção resultou em três grandes processos analisados, área assistência/vendas com objetivo de atender uma reclamação ou solicitação do cliente, área logística para fornecedor com o objetivo de atender uma necessidade de programação e área comercial com objetivo de atender programações do cliente.

Na quarta etapa efetivou-se a coleta e armazenagem das mensagens eletrônicas trocadas em cada um dos três processos decisórios selecionados. Para tanto, foi solicitada autorização das pessoas envolvidas no processo, com a promessa de anonimato na análise efetuada (retirando destas as informações que permitam identificação como nomes). Exemplos de mensagens coletadas estão apresentadas no anexo B. Nesta etapa efetuou-se uma análise de conteúdo, estruturando os elementos conceituais, sendo descritos em categorias e subcategorias (FREITAS e JANISSEK, 2000), detalhados na seção 4.1.1 a seguir.

4.1.1 Definição da estrutura de análise das mensagens eletrônicas

Na busca por maior entendimento da utilização do e-mail para trabalhos em grupo, em sua efetividade e colaboração no processo decisório, estruturou-se uma metodologia para análise dos elementos de comunicação, coordenação e colaboração e suas variáveis neste processo. Estes elementos configuraram a base conceitual desta pesquisa e possibilitaram estruturar a análise de conteúdo das mensagens eletrônicas, bem como dos fluxos decisórios.

A estrutura de análise abaixo descrita foi construída a partir de um processo de interação entre os elementos conceituais, inicialmente selecionados e estruturados, e os conteúdos analisados pelo pesquisador nas mensagens eletrônicas. Este processo de ir e vir permitiu a operacionalização, da melhor forma possível, dos elementos da base conceitual,

operacionalização esta não presente na literatura consultada. Também possibilitou um processo de aprendizado ao pesquisador.

4.1.1.1 Comunicação

Com relação à comunicação, sua análise abrange os aspectos de clareza, conteúdo e estilo das mensagens.

Ao se avaliar a clareza, verifica-se que em e-mail de trabalho, se ocorrer uma adequada indicação sobre que assunto está sendo tratado e as expectativas do emitente da mensagem, considerou-se que há elementos suficientes para o receptor da mensagem encaminhar ações e tomar decisões. Por exemplo e-mail gerado 5.2.3-M1, p. 44, onde a indicação de urgente no campo assunto não contribui para o entendimento da mensagem. Sobre esta mesma ótica, foram revisadas as respostas geradas no questionário.

Na análise do conteúdo, a redação redigida pelo usuário necessita de uma certa qualidade para auxiliar no entendimento. Informações incompletas podem ocasionar problemas aos envolvidos.

Definiu-se, por tratar-se de e-mail profissional, que a mensagem esteja inteiramente disposta no monitor do computador permitindo o desenvolvimento e entendimento do assunto. Com relação ao número de mensagens usou-se como critério que, assuntos de mesma natureza tem resolutividade favorável com 6 emails (vai-vem) (exemplo anexo mensagem 2).

Estilos de mensagens são analisadas quanto à existência de padronização das respostas e utilização de caracteres e sinais especiais, que denotam estados de ânimo de quem escreveu a mensagem, como por exemplo letras maiúsculas, em negrito e/ou sinais.

4.1.1.2 Coordenação

O elemento coordenação foi desdobrado em fluxo das mensagens, *follow-up* e aplicabilidade. Em fluxo observa-se a existência de desvio no envio, com relação a um processo ideal de resolução de problemas, pré-estabelecido pelo pesquisador, e também se existem desvios para colaboradores que encontram-se em *steps* posteriores ou não participam, dadas as suas atribuições e funções, da resolução do problema em análise. Mesmo em certas situações onde existe um fluxo definido, o atributo de sistema aberto permite a possibilidade de novos formatos. Como exemplo, na relação cliente com pós-venda quando da solicitação de um componente, pode ocorrer troca de mensagens entre os envolvidos, no momento que as ações estão sendo realizadas para atender este cliente. Estas estão sendo gerenciadas no ambiente interno, podendo gerar inacuracidade. Por exemplo: e-mail gerado 5.2.3-M7, p. 44.

A clara identificação do destinatário também é uma premissa de uma boa coordenação do processo. Para isto se faz necessário entender o que está sendo tratado e a criticidade, porque muitas vezes, esta decisão passará por definir na escala hierárquica do departamento, quem deverá ser envolvido.

Para *follow-up* defini-se que a interatividade será observada, se as solicitações ou atividades são efetivas e se os prazos são atendidos e monitorados.

Nesta categoria é identificado a necessidade de desdobramento. Uma situação refere-se ao acompanhamento propriamente dito, ou seja, se o assunto está sendo visto. Outra situação é o gerenciamento do que está sendo acompanhado, se o recurso existente é suficiente e capaz de atender o demandado.

4.1.1.3 Colaboração

Para o elemento colaboração, as relações de efetividade e senso comum serão utilizadas na análise. Em efetividade será considerado se a geração de mensagens permite um ambiente favorável para o endereçamento do assunto e para o processo decisório, cultivando interatividade, compartilhamento e busca de resultados comuns. Destaca Kling (1991), que não pode-se desconsiderar a abordagem de inter-relações entre departamentos e seus aspectos.

Referente ao senso comum, analisa-se se existem ou não ações que busquem o destaque hierárquico, como envio de e-mail para superiores dos envolvidos no processo decisório.

4.1.2 Estruturação de questionário semi-estruturado

Para obter um entendimento mais apurado, das visões e expectativas dos participantes dos processos de resolução de problemas, foi desenvolvido um questionário semi-estruturado, contendo questões correlatas ao tema em estudo (ver anexo A). As questões originaram-se de discussões do pesquisador com os colaboradores envolvidos nos processos decisórios na organização (experiência pessoal) e das leituras efetuadas sobre o tema. Foram entrevistadas 35 pessoas envolvidas e/ou que tenham participação nos cinco processos de tomada de decisão analisados neste estudo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção 5.1 são analisadas as informações coletadas com auxílio do questionário semi-estruturado, que orientou as entrevistas realizadas, com o propósito de sistematizar as percepções e opiniões de participantes envolvidos nos processos de resolução de problemas e tomada de decisão através de e-mails.

Na seção 5.2 são apresentados os resultados da análise do conteúdo e do fluxo dos e-mails, com o propósito de obter informações que permitam tornar estes processos decisórios mais efetivos.

5.1 Análise de questionário

Os resultados encontrados referente ao questionário aplicado aos usuários de emails corporativos, foram obtidos a partir de 35 entrevistas. Todos os respondentes estão envolvidos e/ou participaram potencialmente dos processos de resolução dos problemas analisados e são classificados nos seguintes grupos:

- a) 60% respondentes do sexo masculino e 40% respondentes do sexo feminino;
- b) 50% na faixa etária 25-35 anos, demais acima 35 anos de idade;
- c) 30% cargo coordenação ou gerencial e 70% técnico, administrativo e operacional.

Utilização do e-mail	Frequência	Alguns comentários	Análise
1) Você recebe e-mails em excesso?	100%	“Com certeza, acima da capacidade de administrar”. “Sempre recebo e-mails em excesso”	Com a utilização do e-mail a cada dia com maior frequência, passando de ferramenta de comunicação para tomada de ação e decisão, este tem se caracterizado em muitos casos pelo excesso e descontrole no envio.

Utilização do e-mail	Frequência	Alguns comentários	Análise
2) Você identifica que recebe e-mails desnecessários?	95%	“Sim, assuntos dos quais não são relativos a minha atividade ou departamento”. “As pessoas procuram se livrar do assunto”	Devido ao não conhecimento ou desrespeito do fluxo de atividades na corporação, os e-mails são enviados a pessoas que não pertencem a este.
3) Você recebe e-mails com falhas de comunicação?	100%	“Recebo e-mails e tenho que ligar para entender o que foi solicitado”.	As mensagens não apresentam clareza no assunto ou texto, gerando dúvidas sobre o que está sendo solicitado.
Impacto em sua área			
4) Você concorda com a possibilidade de assuntos administrados pelo e-mail em sua área estarem sem coordenação ou controle?	90%	“Principalmente quando inúmeras pessoas são copiadas, não se define exatamente quem é o responsável”.	Os gestores não aplicam um plano de <i>follow-up</i> robusto que sustente as atividades correntes.
5) Você tem conhecimento da existência de e-mails com diluição de responsabilidade?	95%	“Tenho conhecimento e isto está gerando atraso na resolução”.	Não existindo um conhecimento e controle que garanta o fluxo ou uma prática de <i>follow-up</i> adequado gera-se descontrole.
6) Existe e-mails que podem estar gerando incapacidade de resolução de problema (pq que eles podem gerar esta incapacidade)?	100%	“Principalmente por erro de comunicação e de entendimento de ambos os lados”.	É constatado que e-mails com textos extensos e incompletos não permitem ou dificultam a resolução.
7) E-mails incorretos ou inadequados podem ser geradores de stress no seu ambiente de trabalho?	100%	“Geralmente ocorre stress quando estão incorretos ou inadequados”, “Na loucura diária, cobranças de prioridades e urgências é necessário clareza das informações e na elaboração do mesmo”.	O ritmo que atualmente é imposto nas atividades produtivas permite a geração de estresse, em situações que os colaboradores identificam falhas ou mesmo a situação de incapacidade tem criado um ambiente stressante.
8) Qual a sua percepção com relação ao uso do e-mail como ferramenta de trabalho na Springer Carrier?	100%	“As pessoas se preocupam em se proteger e esquecem que esta ferramenta deve ser vista como um facilitador na solução de problemas”.	É visto como uma ferramenta útil e com características que tendem a substituir outras formas de comunicação e tomada de decisão. Porém na organização avaliada, demonstra necessidade de ser depurada.

Quadro 5.1: Matriz da unidade de análise (o autor).

Os primeiros desenhos que levaram à construção da análise dos questionários, passaram pelo entendimento do que o e-mail, dentro da organização, tem gerado de transformações e expectativa. Para alguns entrevistados a posição de prejudicar ou reduzir a eficiência gera certa preocupação, mesmo sabendo que se trata de um caminho sem retorno. Por tratar-se de situações onde os assuntos abordados estão focados na resolutividade, foi possível detectar que este contexto tem por natureza necessidade de maior velocidade e ação, ambiente encontrado com o e-mail.

Em muitas situações, existe a possibilidade de se detectar excessos, falhas de comunicação, coordenação e estresse. Alguns comentários como “com certeza, acima da capacidade de administrar” e “as pessoas se preocupam em se proteger e esquecem que esta ferramenta deve ser vista como um facilitador na solução de problemas”, permitem visualizar o que tem sido apresentado por alguns pesquisadores, com relação a queda de produtividade em função destes fatores.

5.2 Análise de conteúdo

Considerando a definição dos três domínios do DNA do e-mail, conforme explicitado por Correa (2002), para desenvolver esta análise, iniciou-se pela extração de informações geradas no processo de e-mail, analisado e classificado por ordem numérica. A seguir são organizadas as cinco matrizes da unidade de análise (quadros 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 e 5.6) nas quais estão detalhadas a origem e o desfecho das mensagens, os elementos de análise (categorias e subcategorias) dos itens estruturados para refinar a análise de conteúdo e comentários.

5.2.1 E-mail gerado pela área de assistência/vendas

Transcreve-se a seguir um típico e-mail, gerado pela área de assistência/vendas com o objetivo de atender uma reclamação ou solicitação do cliente com todo o processo de mensagens conforme o quadro abaixo.

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n.	
Depto 1-2	Comunicação	Assunto	1	Mensagem inadequada , assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata : “ Assunto: 05830309”.
Depto 2	Coordenação	Fluxo	2	Depto 1 questiona o depto 2 (errado / que repassa) o correto seria depto 3.
Depto 1-3	Comunicação	Conteúdo	3	Depto 3 avalia solicitação: “a xxxx está precisando com urgência de duas peças de cada para exportação. O que podemos fazer para ajudá-la?”
Depto 3-1	Comunicação	Conteúdo	4	Depto 3 indica que será necessário adquirir peça do fornecedor e solicita colocação pedido.
Depto 1-3	Coordenação	Follow-up	5	Depto 1 solicita uma resposta a sua solicitação para depto 3(depois 07 dias) “Preciso saber de vocês se a ---ou --- possuem as seguintes peças:”
Depto 3-Forn	Coordenação	Follow-up	6	Depto 3 cobra fornecedor resposta e fornecedor responde não recebi o pedido.
Depto 3	Coordenação	Follow-up	7	Depto 3 (internamente) se questiona o que podemos fazer para auxiliar o depto 1? E a resposta é a mesma já passada ao depto 1 colocar pedido.Somente depois de 16 dias e 17 mensagens que o pedido é colocado.

Quadro 5.2: Matriz da unidade de análise (assistência/vendas).

1. Mensagem inadequada, assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata: “Assunto: 05830309”;
2. departamento 1 questiona o departamento 2 (errado/que repassa) o correto seria para o departamento 3, sobre uma necessidade do cliente: “xxxx, podes verificar este pedido?”;
3. departamento 3 avalia solicitação: “a xxxx está precisando com urgência de duas peças de cada para exportação. O que podemos fazer para ajudá-la?”;
4. departamento 3 indica que será necessário adquirir peça do fornecedor e solicita colocação de pedido;
5. departamento 1 solicita uma resposta a sua solicitação para departamento 3(depois de 7 dias): “Preciso saber de vocês se a ----ou --- possuem as seguintes peças:”;
6. departamento 3 cobra fornecedor resposta e fornecedor responde não recebeu o pedido:

“Você conseguiu enviar as peças abaixo?”

“Não recebi o pedido até o momento”. “Não recebi o pedido até o momento”.
7. departamento 3 (internamente) se questiona o que podemos fazer para auxiliar o depto 1? E a resposta é a mesma já passada ao departamento 1, colocar pedido.

“O que podemos fazer para ajudar a exportação?”

“Favor comprar essas pç da ----- Caxias”. “Favor comprar essas pç da ----- Caxias”.

Neste momento o departamento 3 coloca pedido, somente depois de 16 dias e 17 mensagens.

5.2.2 E-mail gerado pela área de logística

Transcreve-se a seguir um típico e-mail, gerado pela área logística para fornecedor com o objetivo de atender uma necessidade de programação e o processo de mensagens conforme o quadro abaixo.

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n	
Depto 1	Comunicação	Assunto	1	Mensagem inadequada , assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata: “Assunto: reativar fornecimento” .
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	2	Depto. 1 questiona o fornecedor sobre fornecimento (Fornecedor retorna depois de 20 dias).
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	3	Os pedidos são enviados.
Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	4	Fornecedor se compromete em responder quando entregará.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	5	Depto 1 faz follow-up tardio junto ao fornecedor (somente em 07/jul).
Depto 1 - Forn	Comunicação	Conteúdo/estilo	6	Identificou-se após algumas ações de follow-up mensagem extensa e com a utilização de caracteres.
Forn	Comunicação	Conteúdo	7	Identificou-se a geração de outra mensagem extensa.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	8	Existe o <i>follow-up</i> , porém não é efetivo.
Depto 2 - Depto 1	Coordenação	<i>Follow-up</i>	9	Existe o <i>follow-up</i> (interno), porém não é efetivo.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	10	Depto 1 volta a questionar o fornecedor (depois de vários dias/deficiência no <i>follow-up</i> e falta de acuracidade de informações).
Forn - Depto 1	Coordenação	<i>Follow-up</i>	11	Fornecedor envia e-mail de retorno (incompleto com relação a informações) e não ocorre uma ação efetiva
Forn - Depto 1	Coordenação	<i>Follow-up</i>	12	Fornecedor envia outro e-mail com informações referentes a entrega.

Quadro 5.3: Matriz da unidade de análise de conteúdo (logística).

1. Mensagem inadequada assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata, “Assunto: reativar fornecimento”;
2. departamento 1 questiona o fornecedor sobre fornecimento (fornecedor retorna depois de 20 dias):

“Assunto: Reativar fornecimento:

Peço-lhe desculpa pela demora na resposta, somente acessei hoje este e-mail. Estaremos verificando e te retornarei em breve. Estaremos verificando o MOQ e lead time em função da Matéria prima”.
3. Departamento 1 envia pedido para fornecedor:

“Bom dia”:

Segue pedidos para este primeiro embarque na modalidade rodoviário via Bertoline. Código 42KG8A1101 SUPORTE METALICO DE INSTALACAO 18/24K quant= 50 peças pedido compra

4500771499Código 42KG8A1101 SUPORTE METALICO DE
INSTALACAO 18/24K quant= 50 peças pedido compra
4500771499Código 42KP5A1101 SUPORTE METALICO DE
INSTALACAO 9/12K quant= 50 peças pedido compra 4500771496”.

4. Fornecedor responde quando entrega.

“Estamos fazendo as preventivas esta semana, teremos ferramental para testes na próxima segunda feira dia 22/06, teremos confirmação de disponibilidade de material até esta sexta”.

5. Departamento 1 faz *follow-up* tardio junto ao fornecedor (somente em 07/jul).

“De: Enviada em: terça-feira, 7 de julho de 2009 09:48 Para: Assunto: RES: Cotação 42KG8A1101 / 42KP5A1101

“Bom dia,

Solicito informar se conseguiram embarque.

Agradeço retorno, itens estão bastante críticos para nossa área comercial”.

6. Departamento 1 insiste na cobrança

“Prezado,

Conversei com a ---- agora pela manhã.

Não estou conseguindo entender o modo de atuação da com a Carrier. Para que um fornecedor possa conseguir um espaço com aumento de volume gradativo e considerável no seu cliente, é fundamental existir estruturação e confiança. Infelizmente a não está conseguindo atingir estes objetivos.

Necessitamos de um retorno concreto. Não podemos ficar sem um apoio na Wap, não podemos ficar sem um retorno. Não podemos ficar com itens pendentes durante meses.

Peço prioridade total quanto ao atendimento desses itens durante o dia de hoje na. Peço também que retornem ainda hoje ao ”.

7. Fornecedor envia e-mail de retorno referente ao questionado.

“Nos perdoe a demora em responder sua solicitação, vc está correta nas suas colocações. Estou enfrentando sérios problemas de comunicação – TIM – e na minha área de IT, nosso sistema sofreu uma migração recente e passamos mais 30 dias sem conseguir enviar ou receber mensagens de alguns de

nossos clientes. Esta mensagem pro exemplo me foi encaminhada pela Luana pois não havia recebido de vcs. Peço que vc me ligue caso não tenha sua solicitação/consulta atendida em 48hs.

Estamos realmente estruturando algumas atividades e áreas de suporte para atendê-los de forma apropriada, peço contudo que vc considere:

- lead time de material: 60 a 90 dias;
- custo/cotação: vamos trabalhar com target de resposta em 3 dias (quando houver consulta de fabricação de ferramental)”.

8. Departamento 1 questiona fornecedor quando entregarás:

De:
Enviada em: quinta-feira, 9 de julho de 2009 9:38
Para:
 “Precisamos de um retorno?”

9. Internamente entre departamentos ocorre a cobrança:

“**De:**
Enviada em: sexta-feira, 17 de julho de 2009 08:39
Para:
 “favor verificar esta pendência? Obrigado!!!”

10. Departamento 1 volta a questionar o fornecedor (depois de vários dias/deficiência no *follow-up* e falta de acuracidade de informações):

“**De:**
Enviada em: segunda-feira, 3 de agosto de 2009 13:34
Para:
Cc:
Assunto: RES: Cotação 42KG8A1101 / 42KP5A1101
 temos retorno embarque abaixo?”

De:
Enviada em: sexta-feira, 17 de julho de 2009 08:51
Para:
Assunto: RES: Cotação 42KG8A1101 / 42KP5A1101
 É possível nos retornar com numero da nf de embarque e se já estão todos processos liberados entre eles registro da DCI?”

11. Fornecedor envia e-mail de retorno (incompleto com relação a informações):

“De:
Enviada em: Monday, August 03, 2009 4:27 PM
Para:
Assunto: RES: Cotação 42KG8A1101 / 42KP5A1101
Nos perdoe a demora,
Estamos com ações internas em implementação para resolvermos
futuras entregas até o fim deste mês”.

12. Fornecedor envia outro email:

→ “Entregamos dia 01/08 para a transportadora Bertline, favor informar os dados das notas fiscais para o Jaime”.

5.2.3 E-mail gerado pela área comercial

Transcreve-se a seguir um típico e-mail, gerado pela área comercial com o objetivo de atender uma programação do cliente.

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n	
Depto 1-2	Comunicação	Assunto	1	Mensagem inadequada , assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata: “ Assunto: Urgente ”.
Depto 2	Coordenação	Fluxo	2	Depto 1 questiona o depto 2 (errado/que repassa) o correto seria depto 3.
Depto 1-3	Comunicação	Conteúdo	3	Depto 3 avalia solicitação: “a xxxx está precisando com urgência de peças para atender cliente”.
Depto 3-1	Coordenação	Follow-up	4	Depto 3 indica que será necessário adquirir peça do fornecedor e solicita colocação pedido.
Depto 1-3	Coordenação	Follow-up	5	Depto 1 solicita uma resposta a sua solicitação para depto 3 (depois 10 dias). “Preciso saber de vocês se a ----ou --- possuem as seguintes peças:”
Depto 3-Forn	Coordenação	Follow-up	6	Depto 3 cobra fornecedor resposta e fornecedor responde “não tenho data ainda para entrega”.
Cliente-Depto 1	Coordenação	Follow-up	7	Cliente solicita uma posição ao depto 1 (0 mesmo não tem resposta).
Depto 1-3	Coordenação	Follow-up	8	Depto 1 questiona o depto 3.
Depto 3-forn	Coordenação	Follow-up	9	Depto 3 contata fornecedor, que informa quando pedido será entregue.

Quadro 5.4: Matriz da unidade de análise de conteúdo (comercial).

1. Mensagem inadequada, assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata: “Assunto: Urgente”;

2. departamento 1 questiona o departamento 2 (errado/que repassa) o correto seria departamento 3 sobre uma necessidade do cliente: “xxxx, podes verificar este pedido da área comercial?”;
3. departamento 3 avalia solicitação: “a xxxx está precisando com urgência de peças para atender cliente”;
4. departamento 3 indica que será necessário adquirir peça do fornecedor;
5. departamento 1 solicita uma resposta a sua solicitação para depto 3 (depois 10 dias) “Preciso de retorno referente ao solicitado”;
6. departamento 3 cobra fornecedor resposta e fornecedor responde “não tenho ainda data para entrega”;
7. cliente cobra departamento 1 sobre as peças cliente;
8. departamento 1 cobra departamento 3 sobre entrega de pedido;
9. departamento 3 informa “que pedido será entregue XXX”.

5.2.4 E-mail gerado pela área de logística para fornecedor

Transcreve-se a seguir um típico e-mail, gerado pela área de logística para fornecedor, com o objetivo de atender uma necessidade de programação.

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n	
Depto 1	Comunicação	Assunto	1	Mensagem inadequada, assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata: “ Assunto: fornecimento ”.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	2	Depto 1 questiona o fornecedor sobre fornecimento (Fornecedor retorna depois de 10 dias).
Depto 1 - Forn	Coordenação	Fluxo	3	Os pedidos são enviados.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	4	Fornecedor se compromete em responder quando entregará e não responde.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	5	Depto 1 faz <i>follow-up</i> novamente tardio junto ao fornecedor (somente depois de 20 dias).
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	6	Material em atraso, depto 1 insiste na cobrança.
Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	7	Fornecedor envia e-mail de retorno referente ao prazo de entrega.
Depto 1 - Forn	Coordenação	<i>Follow-up</i>	8	Existe o <i>follow-up</i> , porém não é efetivo.
Depto 2 - Depto 1	Coordenação	<i>Follow-up</i>	9	Existe o <i>follow-up</i> (interno), porém não é efetivo.
Depto 1 - Forn	Comunicação	Estilo	10	Depto 1 volta a questionar o fornecedor (depois de vários dias/deficiência no <i>follow-up</i> e falta de acuracidade de informações).

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n	
Forn - Depto 1	Coordenação	<i>Follow-up</i>	11	Fornecedor envia e-mail de retorno (referente ao prazo de entrega, porém é superior ao informado anteriormente) e não ocorreu uma ação efetiva.

Quadro 5.5: Matriz da unidade de análise de conteúdo (logística/fornecedor).

1. Mensagem inadequada assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata, “Assunto: fornecimento”;
2. departamento 1 questiona o fornecedor sobre fornecimento (fornecedor retorna depois de 10 dias);
 - “Assunto: fornecimento:
 - Peço-lhe desculpa pela demora na resposta”;
3. departamento 1 envia pedido para fornecedor:
 - “Bom dia”
 - “Segue pedidos para este primeiro embarque na modalidade rodoviário”;
4. fornecedor não responde quando entrega;
5. departamento 1 faz *follow-up* atrasado junto ao fornecedor (depois de 20 dias).

<p>“De: Enviada em: terça-feira, 12 de agosto de 2009 Para:</p>

Bom dia,

Solicito informar se conseguiram embarque.

6. Departamento 1 insiste na cobrança:
 - “Não estou conseguindo entender o modo de atuação da XXX com a YYY. Para que um fornecedor possa conseguir um espaço com aumento de volume gradativo e considerável no seu cliente, é fundamental existir estruturação e confiança. “Não podemos ficar sem um retorno”.
7. Fornecedor envia e-mail de retorno referente ao questionado:
 - “Vc está correta nas suas colocações”:
 - 1. *lead time* de material: 20 dias.
8. Departamento 1 questiona fornecedor quando entregará:

De:
Enviada em: quinta-feira, 20 de agosto de 2009
Para:
 “Precisamos de um retorno?”

9. Internamente entre departamentos ocorre a cobrança:

“**De:**
Enviada em: sexta-feira, 22 de agosto de 2009
Para:
 “favor verificar esta pendência? Obrigado!!!”

10. Departamento 1 volta a questionar o fornecedor (depois de vários dias/deficiência no *follow-up* e falta de acuracidade de informações):

“**De:**
Enviada em: segunda-feira, 23 de agosto de 2009
Para:
Cc:
Assunto:

De:
Enviada em: sexta-feira, 27 de agosto de 2009
Para:
Assunto:
 É possível nos retornar com número da nf de embarque e se já estão todos processos liberados entre eles registro da DCI?”

11. Fornecedor envia e-mail de retorno:

Enviada em: Monday, August 30, 2009
Para:
Assunto:
 Nos perdoe a demora,
 Segue número N.F.

5.2.5 E-mail gerado pela área de assistência/vendas

Transcreve-se a seguir um típico e-mail, gerado pela área de assistência/vendas com o objetivo de atender uma reclamação ou solicitação do cliente.

Mensagem	Elementos de análise			Comentário
	Categoria	Subcategoria	n	
Depto 1 - Depto 2	Comunicação	Assunto	1	Assunto não apresenta informações claras sobre o que se trata “Assunto: Quinto pedido”.
Depto 2 - Depto 1	Comunicação	Conteúdo	2	Informações incompletas
Depto 1 - Depto 2	Comunicação	Conteúdo	3	Depto 1 com dúvidas em relação ao indicado Depto 2.
Depto 2 - Depto 1	Comunicação	Conteúdo	4	Depto 2 retorna para Depto 1.
Depto 1 - Depto 2	Comunicação	Conteúdo	5	Permanecem as dúvidas.
Depto 2 - Depto 1	Comunicação	Conteúdo	6	Depto 2 retorna para Depto 1.
Depto 1 - Depto 2	Comunicação	Conteúdo	7	Orientação dada pelo Depto 2 incompleto. “Pessoal da negociação??”.
Depto 2 - Depto 1 / Depto 3	Coordenação	Fluxo	8	Envia assunto para depto negociação como cópia (era o envolvido no momento).
Depto 3 - Depto 1 / Depto 2	Colaboração	Compartilhamento	9	Sugestão para solução do problema.
Depto 1 - Depto 2	Coordenação	<i>Follow-up</i>	10	Pedido de compra ainda não foi colocado
Depto 3 - Depto 1	Coordenação	Fluxo	11	Deveria ter orientado o Depto 2 e não Depto 1 (depto 2 responsável pela ação anterior).
Depto 2 - Depto 3	Coordenação	Fluxo	12	Processo colocação do pedido ainda não ocorreu.
Depto 1 - Depto 2	Coordenação	<i>Follow-up</i>	13	Novo <i>follow-up</i> depois de mais de 30 dias da solicitação.
Depto 1 - Depto 2	Coordenação	<i>Follow-up</i>	14	Assunto torna-se crítico junto ao cliente.
Depto 2 - Depto 1 / Depto 3	Coordenação	<i>Follow-up</i>	15	Depto 2 retorna o <i>follow-up</i> , porem não apresenta solução
Depto 1 - Depto 2	Coordenação	<i>Follow-up</i>	16	Permanece assunto pendente.
Depto 3 - Depto 1 / Depto 2	Comunicação	Conteúdo	17	Retorno referente a pendência “pergunto pois ainda não ficou claro para mim”.
Depto 2 - Depto 3	Comunicação	Estilo	18	Depois de mais de 03 meses do início do processo, o pedido é entregue e o principal envolvido, depto 1, não é informado.
Depto 2 - Forn	Comunicação	Conteúdo	19	Erro na instrução para Fornecedor (obs: Fornecedor tem conhecimento de todo problema interno).
Forn - Depto 2	Coordenação	Fluxo	20	Fornecedor responde
Depto 2 - Depto 1	Comunicação	Conteúdo	21	Dados estavam corretos/erro de comunicação.
Depto 2 - Depto 3	Comunicação	Estilo	22	Depto 3 não efetuou ação definida anteriormente. Letras maiúsculas e destacadas indicam a urgência do assunto.
Depto 2 - Depto 3	Comunicação	Fluxo	23	Libera item, porem não copia depto 1 (principal envolvido).

Quadro 5.6: Matriz da unidade de análise de conteúdo (assistência/vendas).

1. Mensagem inadequada, assunto não apresenta informações claras sobre do que se trata:

De:
Enviada em: sexta-feira, 1 de dezembro de 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Favor firmar os pedidos para materiais e pedir antecipação de entrega

2. Dúvidas com relação ao solicitado:

De:
Enviada em: terça-feira, 18 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Os motores possuem lote de 20 peças e devem ser comprados pelo B111, arruma o contrato no teu centro e me avisa

3. Permanece as dúvidas entre os departamentos:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Por que o motor não pode ser comprado pelo B101, como todos os outros materiais?
Sds

4. Departamento 2 envia e-mail procurando responder o questionado:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Por que é Weg Guarulhos e a produção não tem consumo do mesmo...

5. Continuam as dúvidas pelo departamento 1:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Mas todos os produtos Duo não terão consumo em canoas e estamos comprando via Programa de remessa. Por que não podemos padronizar?

6. Departamento 2 responde novamente:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Prioridade: Alta
Foi um acordo entre Springer e a Weg, todos os motores da Weg Guarulhos que não possuem consumo de produção devem ser comprados diretamente pelo centro solicitante com lote de 20 peças e valor diferenciado. Qualquer alteração deve ser visto com o pessoal da negociação.

7. Permanecem as dúvidas do departamento 1:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Cc:
Quem é o pessoal da negociação?
Concordo com o lote, foi um erro de cadastro que poderia ter evitado retrabalho e poderia Ter gerado as 20 peças. Não entendo a lógica de ter que abrir outro centro para seguir uma forma de compra diferenciada dos outros materiais para garantia.

8. Erro no direcionamento:

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro 2007
Para:
Assunto: Quinto pedido – peças Duo
Cc:
Podemos tentar outra negociação com a Weg.

9. O assunto permanece sem solução:

Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 17:47
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.
Sugiro solicitar o envio do motor em questão de Manaus (Climazon), onde o preço é diferente pois compra ocorre em grandes lotes.

10. Departamento 1 envia e-mail solicitando resposta:

De:
Enviada em: quinta-feira, 10 de janeiro de 2008 14:43
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Meninas

O pedido de compra destes motores ainda não foi colocado com o fornecedor. Precisamos destas peças urgente.
Sds,

11. Departamento 3 orienta o departamento 1 (erro de destinatário):

De:
Enviada em: segunda-feira, 14 de janeiro de 2008 09:52
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Quanto ao Compras, não vejo problema nenhum em colocar o pedido em um centro ou em outro. Desconheço qualquer negociação e ela nem deve existir, pois esta questão de B101 e B111 é interna nossa e nem interessa a

Att,

12. Departamento 1 faz novo *follow-up*:

De: Worst, Elisandra
Enviada em: quarta-feira, 23 de janeiro de 2008 10:41
Para
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Peço que entre em contato com a WEG (Cirilo) e negocie a questão do valor para fornecimento aqui para Canoas, segundo o meu contato lá o valor é diferenciado sim.

Aguardo a resolução desse impasse para dar continuidade ao processo.
Grata!

13. Departamento 1 faz novamente *follow-up*:

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 11:11
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.
 Bom dia
 Tens retorno do motor do DUO, a garantia já esta com pedido para atendimento, temos que comprar o mais rápido possível.

Atenciosamente,

14. Departamento 1 faz novo *follow-up* assunto crítico junto ao cliente:

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 11:20
Para:
Cc: Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Pessoal,

Precisamos finalizar o processo de fornecimento de peças relativas ao Duo. Já recebemos duas solicitações de atendimento deste produto e ainda não temos peças disponíveis.
 Nestes dois casos foi necessário substituir os produtos por falta destas peças.

Sds,

15. Departamento 2 retorna ao depto 1 (não apresenta solução):

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 14:54
Para:
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
 Dependendo de uma definição entre a Weg e a nossa negociação quanto à compra...

16. Departamento 1 faz outro *follow-up*:

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 19:38
Para:
Cc:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Quando teremos esta definição? Existe algo que possamos ajudar?

Sds,

17. Retorno do departamento 2, com mais dúvidas:

De:
Enviada em: segunda-feira, 28 de janeiro de 2008 09:59
Para:
Cc:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Vamos por partes para tentarmos entender a questão:

1) Já coloquei em e-mail anterior que para a Weg tanto faz se vamos comprar do B101 ou B111 ou qualquer outro centro. Acredito que isto esteja claro, certo?

2) O preço dos motores eu também confirmei com a Weg que é o mesmo para qualquer localidade, pois o valor é FOB (nós pagamos o transporte), então para eles é o mesmo custo produzir para Canoas ou para Manaus. A única coisa que altera é a incidência de impostos e benefícios que é diferente para em Canoas e Manaus para qualquer produto de qualquer fornecedor, não tem nada a ver com negociação com a Weg. Assim, em outras palavras, o preço é o mesmo mas com incidência de impostos diferente como são para TODOS os produtos e fornecedores, e não especificamente para os produtos Weg por causa de qualquer tipo de negociação.

Bom, esclarecido isto, revento à pergunta para vocês: o que eu posso fazer para ajudar? Pergunto pois ainda não ficou claro para mim.

Att,

18. Depois de mais de 3 meses do início do processo, o pedido é entregue:

De:
Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 15:17
Para:
Cc: '
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

As NFs dos motores GW25906134, GW25906135 e GW25906136 chegaram... Porém a NF foi emitida com CNPJ da Weg Manaus. Teremos que fazer um novo cadastro...

Favor preencher com urgência os dados solicitados em anexo da Weg **Manaus**. Estamos com NF parada e precisamos cadastrar no SAP.

19. Erros de comunicação geram e-mail para fornecedor:

De:
Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 16:53
Para
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta
Favor verificar pois é urgente!

20. Fornecedor retorna para departamento 2:

De:
Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 16:59
Para:
Assunto: ENC: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta
Favor preencher cadastro anexo.

grata

21. Departamento 2 reconhece que existiu problemas de comunicação:

De:
Enviada em: sexta-feira, 28 de março de 2008 10:49
Para:
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Meninas desculpem... A Weg Amazônia S.A. já está cadastrado (64231).
Pode agilizar isso pra mim????

22. Departamento 3 não efetua ação definida anteriormente:

De:
Enviada em: terça-feira, 1 de abril de 2008 10:13
Para:
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Estou com as NFs trancadas desde a semana passada... Será que
alguém pode me retornar?????????

23. Departamento 3 libera NF's, porém não informa o principal envolvido, departamento 1:

De:

Enviado em: terça-feira, 1 de abril de 2008 14:57

Para:

Cc:

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo. (falta de clareza nos e-mails).

O material já está aqui... Vou dar entrada no B101/B118.

O quadro 5.7, Matriz da unidade de análise (geral) apresenta a síntese de algumas evidências. Seu resultado demonstra parte do diagnóstico identificado na pesquisa com os usuários de e-mail, como exemplo as perguntas A.1, A3 e B.1 (anexo A) que referenciam situações de excesso, comunicação e coordenação do mesmo e encontram-se caracterizados na análise das mensagens através do número de mensagens, problemas de comunicação e *follow-up* ineficiente.

Unidade de análise	Áreas envolvidas	Dias utilizados processo	Número MSG	Número envolvidos /comunicados	Análise elementos comunicação	Análise elementos coordenação	Análise elementos colaboração
1 - Processo decisório c/ uso e-mail afeta assistência técnica - cliente.	Assistência/vendas - Logística	30	17	4//6	Clareza no assunto. Utilização de caracteres ou sinais (ex: ??). Conteúdo msg incompleto.	Fluxo inadequado/ <i>follow-up</i> ineficiente	Sem evidências
2 - Processo decisório c/ uso e-mail afeta produção.	Logística Produção Fornecedor	60	12	5//8	Clareza no assunto. Utilização de caracteres ou sinais (ex: ??). Conteúdo msg incompleto.	<i>Follow-up</i> ineficiente	Alguma evidência
3 - Processo decisório c/ uso e-mail afeta cliente.	Vendas Logística	35	9	4//7	Clareza no assunto. Conteúdo msg incompleto.	Fluxo inadequado/ <i>follow-up</i> ineficiente	Sem evidências
4 - Processo decisório c/ uso e-mail afeta produção.	Logística Produção Fornecedor	25	11	5//6	Clareza no assunto. Utilização de caracteres ou sinais (ex: ??).	<i>Follow-up</i> ineficiente	Alguma evidência
5 - Processo decisório c/ uso e-mail afeta assistência técnica - cliente.	Assistência/vendas - Logística	120	23	6//12	Clareza no assunto. Utilização de caracteres ou sinais (ex: ??). Conteúdo msg incompleto.	Fluxo inadequado/ <i>follow-up</i> ineficiente	Sem evidências

Quadro 5.7: Matriz da unidade de análise (geral).

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a capacidade de interação e com a probabilidade de romper fronteiras que o e-mail apresenta, tornando possível, por exemplo, enviar projeto de engenharia para fornecedores e receber reclamações de clientes, um dos grandes serviços é entender todas as interfaces, causas e resultados, buscando identificar uma configuração que torne mais eficiente este processo.

6.1 Comunicação

Mesmo que nós todos entendamos a palavra, ela ainda é confusa. Ao mesmo tempo em que surgem novas necessidades ou alternativas para comunicação, identifica-se que nas organizações o seu entendimento deve ser estendido em detalhes consideráveis, e os pormenores, devem ser amplamente compreensíveis. Em muitas situações no dia a dia corporativo, as alternativas que geram velocidade são as mesmas que conflitam objetivos. Muitas vezes pelo simples fato de apresentarem falhas de comunicação, como exemplo na mensagem 5.2.1, p. 42.

Na pesquisa realizada com envolvidos no processo de resolução de problemas e tomada de decisão através de e-mail, foi possível um entendimento mais depurado que a sua resolutividade é extremamente afetada devido a falhas de comunicação, como exemplo o citado por um entrevistado “recebo e-mails e tenho que ligar para entender o que foi solicitado”.

Os entrevistados acreditam que isto tem um forte impacto na eficiência desta ferramenta. Quando a pesquisa se estende aos e-mails analisados, recorre-se a teoria do DNA do e-mail, que propõem que os domínios funcionam de forma interdependente e também intradependente. Na análise como pode-se verificar no quadro 5.7, falhas de comunicação no assunto e conteúdo, com pouca qualidade na redação foram motivadoras na geração de novas mensagens, que em muitos casos personalizada por sinais e caracteres, geraram contatos

desnecessários, ocupam espaços nas caixas de correio, impactam na eficiência e geram insatisfação.

6.2 Coordenação e controle

As informações analisadas na pesquisa demonstram o quanto impor velocidade, encontra-se implícito nas atividades, e como coordenar e ser eficiente diante de tantas ações para as quais os usuários solicitam ou são solicitados. É problemático se não existir um respeito ao fluxo das atividades ou controle das demandas, o que se detecta são situações em que o assunto é tratado somente no momento de cobrança, e isto é uma evidência clara que o processo se encontra sem coordenação. Os resultados encontrados na pesquisa visualizam este fato. Exemplo é a maioria dos entrevistados (90%), concordam que existem assuntos da sua área sem controle ou coordenação.

Ao aprofundar a análise dos e-mails, detecta-se que muitas vezes os solicitantes na busca de reduzir o prazo de resposta, não definem os responsáveis claramente, o que gera o efeito contrário ou resultam numa participação e/ou envolvimento somente quando se torna crítico, exemplo o ocorrido com a mensagem analisada 5.2.5. Coordenar é compreender melhor o que a ferramenta e-mail impacta na atividade de cada colaborador na organização, isto permitirá ver o todo solicitante, solicitado, demandas e ações.

6.3 Colaboração

Como já citado anteriormente, tratando-se de processos decisórios com hierarquia definida, a colaboração mostra-se mais tímida nestes processos conforme resultados encontrados no quadro 5.7 (p. 59). Talvez a contribuição seria muito maior se ocorre-se uma busca de corrigir determinadas distorções no campo da comunicação e coordenação. Se faz necessário que se desenvolva uma orientação em relação a utilização de e-mails, para que diminua a situação de redirecionamento de e-mails com destinatário errado e/ou solicitações de apoio.

6.4 E-mails desnecessários

O crescente volume de informação circulando pelo e-mail, combinado à interrupção que isto pode gerar no fluxo de trabalho, pode afetar negativamente a performance do indivíduo, na tomada de decisão, inovação e produtividade. Quando é observado na atividade

que o seu excesso tem compartilhado o dia a dia é uma má notícia para a organização, pois se identifica perdas e interrupção de atividades.

A pergunta da onde ou o que gera este excesso, pode estar no encontrado em algumas respostas dadas para as perguntas da pesquisa, “as pessoas se preocupam em se proteger, enviei o e-mail”. Neste caso, retorna-se ao fator humano destacado por Corrêa (2002), que é elo da interdependência citada entre os domínios do DNA do e-mail e estando as comportas da informação aberta, o e-mail chega a nós em inúmeros formatos. Ficou muito mais prático enviar um e-mail do que alinhar um assunto, através de outra forma de comunicação. No ambiente pesquisado, observa-se que a possibilidade do fácil envio e a condição de universalização na organização, remete a situações desnecessárias.

6.5 Estresse

São muitos os fatores no ambiente organizacional que podem levar ou serem geradores de estresse. Quando foca-se na ferramenta do e-mail, observa-se que a tensão causada pela incapacidade de processar a informação na velocidade que esta chega, mais a combinação com a expectativa pessoal e social de que é preciso responder todo e-mail recebido, demonstra ser um dos principais fatores que conduziu aos índices e/ou tendência de geração de estresse na pesquisa.

A situação observada com os envolvidos na pesquisa que citam “na loucura diária, cobranças de prioridades e urgências [...]”, esta relação de todo momento ter que parar outra atividade ou se sentirem invadidos por um e-mail, vai de encontro ao pesquisado por Halowell (2009), especialista em distúrbios de atenção, que indica que o ambiente de trabalho moderno induz a um quadro que chama de “traço de déficit de atenção”, de características similares aos do distúrbio de fundo genético. Para descrever o estado mental do trabalhador do conhecimento nos dias atuais, agora estaria vendo a “apnéia do e-mail”, suspensão inconsciente da respiração regular durante a leitura e a redação destes.

Em algumas situações, a partir das entrevistas realizadas com colaboradores, o que foi observado pelo pesquisador não parece estar muito distante do citado por um entrevistado “me sinto incompetente diante de tantos e-mails”. Os casos onde os envolvidos se sentem quase que metralhados por mensagens eletrônicas, são muito frequentes e a luta para administrar o excesso deste, pode estar levando, sem saber, a organização a pagar um preço que se inicia com a perda de tempo lidando com informações de limitado valor e/ou deficitárias em qualidade para o negócio, até a situação de perda de produtividade.

7. CONCLUSÃO

A busca por identificar as dificuldades, desvios e/ou problemas que o uso inadequado do e-mail em processos decisórios gera, quer por falta de conhecimento ou pelo seu perfil de instantaneidade na condução do dia a dia de trabalho, foi possível com o desdobramento da pesquisa junto ao usuário que agiu como termômetro, a etapa da análise desenvolvida junto as situações reais vividas pelo mesmo, permitiu verificar alguns problemas de comunicação, desvio de fluxo e coordenação.

Como está problemática não se apresenta de forma clara como um produto inadequado e/ou uma falha de qualidade, reconhecê-lo não é tarefa fácil, levando muitas organizações a terem seus serviços comprometidos, sem saber, pela dificuldade que o colaborador tem em administrar este excesso e/ou a sua falta de qualidade. Isto nos permite remeter que as boas práticas hoje definidas para o uso do e-mail já não sustentam todas as necessidades dos usuários.

Acrescenta-se ainda, que as pessoas não reagem em função de todo o cenário, onde divulga-se que o caminho da velocidade e informação fazem bem ao indivíduo e a empresa, a situação permanece quase que oculta. O modelo de análise permitiu deslumbrar alternativas para melhorar a interação entre os domínios do DNA (CORRÊA, 2002), onde pode-se citar, como exemplo os problemas de comunicação encontrados no domínio aonde encontra-se inserido o assunto, este encaminhamento alinha-se segundo Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976), que a tomada de decisão é pautada em um esforço que muitas vezes não encontra-se no objetivo final, mas para um objetivo intermediário, que somando a outros contribui para a meta final.

Pode-se identificar, que algumas ações e/ou práticas colocadas com os usuários, geram elementos que permitem diagnosticar e colaborar com a melhoria desta ferramenta, e terão como consequência aumento da eficiência e qualidade nas tomadas de decisão.

Mesmo existindo algumas tecnologias que ajudam a administrar o uso e excesso de e-mails, existe a recomendação de um processo que busque conscientizar e demonstrar aos

colaboradores os impactos gerados por situações inadequadas com o uso do e-mail em processos decisórios. Avançando para um sistema de treinamento que rompa com algumas barreiras visando a melhoria de performance e resultado, quer pelo lado daquele colaborador que se sente frustrado e refém diante de tantos e-mails desqualificados ou pouco contributivos para o negócio, ou pelo lado do que necessita mudar de cultura e contribuir com qualidade e eficiência quando do uso desta ferramenta.

7.1 Limitações da pesquisa

Sendo considerado apenas a realidade de um ambiente organizacional. Em outras palavras não há como generalizar as conclusões da análise desses dados, que estão condicionados ao meio onde a organização encontra-se inserida.

Colaborou também a dificuldade em localizar informações no curso da pesquisa, tais como:

- a) trabalhos de conclusão de curso realizados relacionados a esta área;
- b) projetos de pesquisa relacionados ao uso do e-mail no processo decisório;
- c) dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado relacionados ao tema;

7.2 Contribuições desta pesquisa

Mesmo em situações particulares e específicas, em que a presente pesquisa está vinculada, espera-se que os resultados possam contribuir para o meio acadêmico e da organização, com objetivo de que a metodologia desenvolvida de análise dos e-mails permita gerir ou auxiliar o processo de forma mais eficiente e devidamente compartilhada.

Esta contribuição se estende ao levantamento de alguns elementos para operacionalização do conceito de colaboração, que ainda carece de um melhor embasamento conceitual e que muitas vezes se confundem com comunicação e coordenação.

Mesmo sendo de conhecimento que as pessoas reagem de maneira diferente às mais variadas situações e estímulos, tanto no campo pessoal como no organizacional, e voltando as boas práticas recomendadas e utilizadas nesta pesquisa, busca-se agregar a estas uma forma de difundir um processo de operacionalização dos elementos e subcategorias para comunicação e coordenação. E a partir destes pontos que a mesma possibilite alcançar o

fornecimento de subsídios para novos trabalhos sobre essa linha de pesquisa, de tal forma que permita avançar para um próximo nível de desenvolvimento da área.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWADSZNIJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

BJORN, Anderson N. **The impacto of electronic digital technology on traditional job profiles**. Paris, 1983.

ARROBA, Tanya; JAMES, Kim. **Pressão no trabalho, stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

ASBRAV. Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado e Ventilação. Disponível em: <<http://www.asbrav.com.br>>. Acesso em: 01 ago. 2009.

BLOG Cantotalu. <<HTTP:www.cantotalu.com.br>>. 2010.

CASTELL, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COLEMAN, David; KHANNA, Ranan. **Groupware Technology and Applications**. Indianápolis: Booksraft, 1995.

COOPER, C.; SLOAN, S.; WILLIAMS, S. **Occupational stress indicator management guide**. Londres: Thorbay, 1988.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A revolução do e-mail: de como um correio rápido assume um papel comunicacional. **Revista USP**, n 55, p38-49, set/out/nov 2002.

CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.

COURBON, Jean Claude; TAJAN, Silvere. **Groupware et Intranet**. 2. ed. Paris: Dunod, 1999.

DALE, Level A. Communication effectiveness Method an situation. **Journal of business communication**. Fall, 1972

DUARTE, Antonio. O uso inadequado do e-mail afeta a produtividade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 fev. 2005. Disponível em <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

FISCHER, Dalmar. **Communication in Organization**. 2. ed. New York: West Publishing Company, 1993.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; MOSCAROLA, Jean. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, Ibmec, v. 4, n. 1, p. 27-48, jan-mar 2005.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da Observação a Decisão: Métodos de Pesquisa e de Análise Quantitativa e Qualitativa de Dados. **RAE-eletrônica**, São Paulo, Getúlio Vargas, v.1, n.1, jan-jun 2002.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Política de uso do Correio Eletrônico da FGV-EAESP**. São Paulo: FGV-EAESP, 2001.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 11. ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2002.

GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F.; SOMERVILLE, I. **Liderança para século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

HEMP, Paul. Soterrados pela informação. **Harvard Business Review**. Harvard, 08 set 2009.

HUBER, George. **Managerial Decision Making**. Illinois: Scott, Foresman and Company, 1980.

LAURENCE, Ackerman. Identity in action. **Communication world**, set. 1990.

KLING, Rob. Cooperation, Coordination and Control in Computer-supported Work. **Communications of the ACM**, New York, ACM, v. 34, n. 12, dez. 1991.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business: IT alignment maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, artigo 14, dez. 2000.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. **The structure of “unstructured” decision processes**. Administrative Science Quarterly, 1976.

SIMON, Hebert. Making management decisions “**Academy of management executives**”. 01 feb 1987.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SELYE, Hans. **A história da síndrome da adaptação**. Montreal: Acta Inc., 1952.

SIERRA BRAVO, R.. **Técnicas de investigacion social**: Teorias y ejercicios. Madrid: Paraninfo, 1995.

SIMON, Hebert. **The New Science of Management Decision**. Revised edition. Upper Saddle River: Prentice Hall College Div., 1977.

VIEIRA, Marcelo F. V.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ANEXO A - PESQUISA COM USUÁRIOS DE E-MAIL

PESQUISA: E-mail de trabalhos em grupo e sua efetividade e colaboração no processo decisório.

OBJETIVO: Identificar a percepção dos colaboradores com relação ao uso do e-mail.

Entrevistado: _____

Departamento: _____

A) Utilização do e-mail :

A.1) Você recebe e-mails em excesso?

A.2) Você identifica que recebe e-mails desnecessários?

A.3) Você recebe e-mails com falhas de comunicação?

B) Impacto em sua área:

B.1) Você concorda com a possibilidade de assuntos administrados pelo e-mail em sua área estarem sem coordenação ou controle?

B.2) Você tem conhecimento da existência de e-mails com diluição de responsabilidade?

B.3) Existe e-mails que podem estar gerando incapacidade de resolução de problema (por que eles podem gerar esta incapacidade)?

B.4) E-mails incorretos ou inadequados podem ser geradores de stress no seu ambiente de trabalho?

B.5) Qual a sua percepção com relação ao uso do e-mail como ferramenta de trabalho na Springer Carrier?

ANEXO B – MENSAGENS ELETRÔNICAS COLETADAS

Mensagem 1)

De:

Enviada em: terça-feira, 1 de abril de 2008 14:57

Para:

Cc:

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Prioridade: Alta

O material já está aqui... Vou dar entrada no B101/B118.

De:

Enviada em: terça-feira, 1 de abril de 2008 10:13

Para:

Cc:

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Prioridade: Alta

Estou com as NFs trancadas desde a semana passada... Será que alguém pode me retornar????????

De: Worst, Elisandra

Enviada em: sexta-feira, 28 de março de 2008 10:49

Para: Munitor, Luciana

Cc: Ely, Fabiane

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Meninas desculpem... A S.A. já está cadastrado (**64231**).

Pode agilizar isso pra mim????

De:

Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 16:59

Para:

Assunto: ENC: Quinto Pedido - Peças Duo.

Prioridade: Alta

[favor preencher cadastro anexo.](#)

[grata](#)

De:
Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 16:53
Para:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Favor verificar pois é urgente!

De:
Enviada em: quinta-feira, 27 de março de 2008 15:17
Para:
Cc: **Assunto:** Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

As NFs dos motores GW25906134, GW25906135 e GW25906136 chegaram... Porém a NF foi emitida com CNPJ da. Teremos que fazer um novo cadastro...

Favor preencher com urgência os dados solicitados em anexo da. Estamos com NF parada e precisamos cadastrar no SAP.

De:
Enviada em: segunda-feira, 28 de janeiro de 2008 09:59
Para:
Cc:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Vamos por partes para tentarmos entender a questão:

1) Já coloquei em e-mail anterior que para a Weg tanto faz se vamos comprar do B101 ou B111 ou qualquer outro centro. Acredito que isto esteja claro, certo?

2) O preço dos motores eu também confirmei com a Weg que é o mesmo para qualquer localidade, pois o valor é FOB (nós pagamos o transporte), então para eles é o mesmo custo produzir para Canoas ou para Manaus. A única coisa que altera é a incidência de impostos e benefícios que é diferente para em Canoas e Manaus para qualquer produto de qualquer fornecedor, não tem nada a ver com negociação com a Weg. Assim, em outras palavras, o preço é o mesmo mas com incidência de impostos diferente como são para TODOS os produtos e fornecedores, e não especificamente para os produtos Weg por causa de qualquer tipo de negociação.

Bom, esclarecido isto, revento à pergunta para vocês: o que eu posso fazer para ajudar? Pergunto pois ainda não ficou claro para mim.

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 19:38
Para:
Cc: **Assunto:** RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Quando teremos esta definição? Existe algo que possamos ajudar?
Sds,

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 14:54
Para:
Cc: **Assunto:** Quinto Pedido - Peças Duo.

Dependo de uma definição entre a Weg e a nossa negociação quanto à compra...

De
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 11:20
Para:
Cc:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Pessoal,

Precisamos finalizar o processo de fornecimento de peças relativas ao Duo. Já recebemos duas solicitações de atendimento deste produto e ainda não temos peças disponíveis.

Nestes dois casos foi necessário substituir os produtos por falta destas peças.

Sds,

De:
Enviada em: quinta-feira, 24 de janeiro de 2008 11:11
Para:

Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Tens retorno do motor do DUO, a garantia já esta com pedido para atendimento, temos que comprar o mais rápido possível.

Atenciosamente,

De:
Enviada em: quarta-feira, 23 de janeiro de 2008 10:41
Para:
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Peço que entre em contato com a WEG (Cirilo) e negocie a questão do valor para fornecimento aqui para Canoas, segundo o meu contato lá o valor é diferenciado sim.

Aguardo a resolução desse impasse para dar continuidade ao processo.
Grata!

De:
Enviada em: segunda-feira, 14 de janeiro de 2008 09:52
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Quanto ao Compras, não vejo problema nenhum em colocar o pedido em um centro ou em outro. Desconheço qualquer negociação e ela nem deve existir, pois esta questão de B101 e B111 é interna nossa e nem interessa a Weg.

Att,

De:

Enviada em: quinta-feira, 10 de janeiro de 2008 14:43

Para: Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Prioridade: Alta

O pedido de compra destes motores ainda não foi colocado com o fornecedor. Precisamos destas peças urgente.

Sds,

De:

Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 17:47

Para: Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Sugiro solicitar o envio do motor em questão de Manaus (Climazon), onde o preço é diferente pois compra ocorre em grandes lotes.

De:

Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 15:05

Para:

Cc:

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Podemos tentar outra negociação com a Weg?

De:

Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 11:10

Para:

Cc:

Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Quem é o pessoal da Negociação?

Concordo com o lote, foi um erro de cadastro que poderia ter evitado retrabalho e poderia ter gerado as 20 peças

Nã entendo a lógica de ter que abrir outro contrato em outro centro para seguir uma forma de compra diferenciada dos outros materiais para a garantia.

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 11:07
Para:
Cc:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.
Prioridade: Alta

Foi um acordo entre a Springer Carrier e a Weg, todos os motores da WEG Guarulhos que não possuem consumo de produção devem ser comprados diretamente pelo centro solicitante com lote de 20 peças e valor diferenciado. Qualquer alteração deve ser visto com o pessoal da negociação.

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 11:02
Para:
Assunto: RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Mas todos os materiais do Duo não terão consumo em Canoas e estamos comprando via programa de remessa. Por que não podemos padronizar?
Sds,

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 11:01
Para:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Por que é Weg Guarulhos e a produção não tem consumo do mesmo...

De:
Enviada em: quarta-feira, 19 de dezembro de 2007 10:26
Para: **Assunto:** RES: Quinto Pedido - Peças Duo.

Por que o motor não pode ser comprado pelo B101, como todos os outros materiais?
Sds,

De:
Enviada em: terça-feira, 18 de dezembro de 2007 16:03
Para:

Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Os motores possuem lote de 20 peças e devem ser comprados pelo B111, arruma o contrato no teu centro e me avisa?

De:
Enviada em: sexta-feira, 1 de dezembro de 2007 16:20
Para:
Assunto: Quinto Pedido - Peças Duo.

Favor firmar os pedidos para este materiais e pedir antecipação de entrega

Mensagem 2

De:
Enviada em: sexta-feira, 30 de abril de 2010 09:03
Para:
Cc:

Assunto: RES: Inventário - 2700029679

Bom dia,

Excelente notícia, teremos o volume de peças necessárias para a nossa demanda neste projeto especial. Estarei em viagem no dia 05/05, mas o Sr. ----poderá recebê-lo, para definirem as questões de prazos e demanda deste item. Este será seu contato, para as questões de demanda, neste projeto especial que estamos realizando.

Mais uma vez, agradeço seu empenho em nos atender.

Atenciosamente,

De:
Enviada em: Thursday, April 29, 2010 5:37 PM
Para:
Cc:
Assunto: RE: Inventário - 2700029679

Felizmente tenemos 50 listas para enviarte y el saldo de 700 pcs estarán producidas para fin de maio.

Necesito tu orden de compra para poder proceder con la entrega de las primeras 50 piezas.

Maior 05 estarei em Springer com Marcos Dias, si desean podemos reunirnos por la tarde para revisar todo detalle que consideren necesario.

Saludos,

From:

Sent: Jueves, 29 de Abril de 2010 09:18 a.m.
To:
Cc:
Subject: RES: Inventário - 2700029679

Necessitamos de prazos de entregas definidos para fecharmos qualquer negocio.

Estou aguardando uma estimativa de prazos, a fim de definirmos este assunto.

De:
Enviada em:
Para:
Cc:
Assunto: RE: Inventário - 2700029679

Estoy revisando con Marcos con Marcos disponibilidad de 40 pcs agora y resto de 710 até agosto. Necesito un pedido de compra para estas 750 pcs. La semana próxima pasare por Springer para revisar temas de forecast y logística. Aprovecharé para revisar este asunto con planeamiento industrial.

Saludos,

From:

Sent: Martes, 27 de Abril de 2010 03:07 p.m.

To:

Cc: Subject: RES: Inventário - 2700029679

Estamos verificando novamente a possibilidade de utilizarmos a Bobina 24VCC (Cód. Carrier: 2700029679) num projeto especial, para um volume estimado de 750 peças até agosto/2010, além de nossa produção normal registrada atualmente no "forecast supplier on line".

Solicito que verifique qual seria o "lead time" de entrega de 40 peças imediatas, e o restante em programação até o final de agosto/2010.

Grato pelo retorno imediato.

Mensagem 3

De:

Enviada em: quarta-feira, 9 de junho de 2010 15:53

Para:

Cc:

Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Em conversa com os envolvidos obtive o relato que "a solução foi encontrada quando ocorreu o direcionamento do assunto através do telefone".

Sugiro ligares amanhã para o / para definir isso. É a nossa única alternativa e precisamos definir isso.
Sds,

Departamento de Garantia

De

Enviada em: quarta-feira, 9 de junho de 2010 08:17

Para:

Cc:


Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Bom dia,
Autoriza a compra via destes rabichos?
Estamos com clientes aguardando há mais de mês.
Contamos com a sua colaboração,
Att.

Ocorreu a passagem de mais 10 dias, sem uma definição e retorno do assunto. Um indicativo de problemas de follow-up efetivo e coordenação.

Departamento de garantia

Springer Carrier

 (51) 3477-9724

 paula.schmitt@carrier.utc.com

De:

Enviada em: segunda-feira, 31 de maio de 2010 17:02

Para:

Cc:

Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Alguma posição?

Sds,

Departamento de Garantia

Permanece o processo sem resposta (depois de 45 dias).

De:
Enviada em: sexta-feira, 28 de maio de 2010 15:49

Para:
Cc:
Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Pessoal
Estamos com clientes aguardando nossa definição.
Sds

Assunto continua sem resposta.

Departamento de Garantia

De:
Enviada em: quarta-feira, 26 de maio de 2010 15:49

Para:
Cc:
Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

por favor responder para.
Obrigada.

Utilizado outra cor e caracteres para indicar que o assunto está sem tratativa (chamar a atenção).

Planejamento Industrial



Antes de imprimir pense em sua responsabilidade e compromisso com o MEIO AMBIENTE

De:
Enviada em: quarta-feira, 26 de maio de 2010 9:50
Para:
Cc: Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Tens uma resposta para nós?

Sds,
Departamento de Garantia

Follow-up pouco contributivo.

De
Enviada em: segunda-feira, 10 de maio de 2010 16:03
Para:
Cc:
Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Precisamos dos rabichos para poder retrabalhar produtos no varejo. Vamos ver se a fábrica aceita receber o material para eu comprar da xx então, mas mantem o pedido aberto.

Conforme a situação descrita abaixo, o fornecedor não pode mais gerar faturamento para a xx. Eu programei a compra de 500 rabichos GW35111032 para retrabalhar produtos no varejo. Tem como a faturar para a e eu gerar a nota fiscal para a partir do teu estoque?

Sds,
Departamento de Garantia

De:
Enviada em: segunda-feira, 10 de maio de 2010 14:03

Para:

Cc:

Assunto: RES: itens fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO/ GK&B

Como não tive parecer para situação abaixo solicito que cancelem pedidos nos respectivos centros e evitar que seja firmado até que tenhamos possibilidade de compra solucionada.

Agradeço

Planejamento Industrial

Esta posição não coordena ou contribui.

De:

Enviada em: quarta-feira, 5 de maio de 2010 12:48

Para:

Assunto: item fornecedor RCA DA AMAZONIA INDUSTRIA E

Alterado o texto do assunto (pode gerar problema de comunicação).

Fornecedor nos informa que não poderá mais emitir nota fiscal para, o registro venceu e não irão renovar liberação devido ao baixo volume de faturamento de peças somente para reposição em campo.

Materiais como GW35111032 / GW05850051 estão prontos no fornecedor, porém sem possibilidades de envio para, solicito a ver se conseguem faturar direto pela, tendo em vista que não podemos ter contrato para peças com para b101.

Agradeço parecer e ajuda para retornar ao fornecedor como poderemos agilizar estas demandas.

GW35111032	
GW05850051	

Planejamento Industrial

De:

Enviada em: segunda-feira, 26 de abril de 2010 12:07

Para:

Assunto:

Boa tarde

Embarque como informado abaixo é via -rodoviário, poderia me retornar com nf pra acompanhamento?

Planejamento Industrial

De:

Enviada em: segunda-feira, 26 de abril de 2010 15:07

Para:

Assunto: RES: Abastecimento item GW35111032 RABICHO FORCA 1,5MM 250V 16A (BRASIL)

Já estamos com as peças prontas. O embarque é aéreo ou rodoviário.

Att.

De:
Enviada em: segunda-feira, 26 de abril de 2010 12:07
Para:
Assunto: RES: Abastecimento item GW35111032 RABICHO FORCA 1,5MM 250V 16A (BRASIL)

Boa tarde,
Com relação a transportadora poderá ser via, agradeço confirmar se está tudo certo para ocorrer embarque nesta semana.

Contatos transportadora

Planejamento Industrial

De:
Enviada em: quarta-feira, 14 de abril de 2010 16:46
Para:
Cc:
Assunto: RES: Abastecimento item GW35111032 RABICHO FORCA 1,5MM 250V 16A (BRASIL)

boa tarde.
Segue prazo par atendimento de 800 peças : 26/04/10
Favor informar a Transportadora para enviar o material.
No aguardo.
Att.

De
Enviada em: quarta-feira, 14 de abril de 2010 13:46
Para:
Cc:
Assunto: Abastecimento item GW35111032 RABICHO FORCA 1,5MM 250V 16A (BRASIL)

Assunto apresenta-se claro e objetivo.
--

Boa tarde
Solicito parecer de menor prazo para embarque para xx
, item GW35111032 RABICHO FORCA 1,5MM 250V 16A (BRASIL) = 800 peças .
(pedido compras liberados = 4500956982 = 500 peças e 4500956981=300 peças).
Agradeço parecer o mais breve possível no melhor prazo para este embarque.

Dados faturamento:

CNPJ:
INSC ESTADUAL:
Endereço
Bairro:
Cep
Município:
Estado:
Fone:

Transporte:

Contatos transportadora

Sds.
Planejamento Industrial

Mensagem 4

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 17:10
 Para:
 Assunto: RES: Madeira

Pedido será entregue em 18/08

Att, Logística

A produção que estava prevista 05/agosto apresentou um atraso de 10 dias. Sem uma análise para identificar as razões que contribuíram para o atraso.

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 16:10
 Para:
 Assunto: RES: Madeira

Entregarei o pedido 18/08 .

ATT

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 14:11
 Para:
 Assunto: RES: Madeira

Boa tarde !

Qual é a posição de entrega para os itens ?

04912001	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912005	MOLD.SUP.EMBAL.DAMPER CHASSI	6	#N/D
04912014	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6	#N/D
04912101	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912105	MOLD.INF.EMBAL.DAMPER CHASSI B	6	#N/D
04912114	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6,00	#N/D
04912201	COLUNA EMBAL.CHASSI B(I)/C(I)	48	#N/D
04912205	COLUNA EMBAL.DAMPER CHASSI B,C	36,00	#N/D
04912206	REFORCO EMBAL.39CM MOD.DAMPER	12	#N/D

Att, Logística

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 14:11
 Para:
 Assunto: RES: Madeira
 Boa tarde !
 Qual é a posição de entrega para os itens ?

Ocorre novamente a cobrança junto ao fornecedor, mas não existe o propósito de descobrir que razões conduziram ao atraso.

04912001	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912005	MOLD.SUP.EMBAL.DAMPER CHASSI	6	#N/D
04912014	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6	#N/D
04912101	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912105	MOLD.INF.EMBAL.DAMPER CHASSI B	6	#N/D
04912114	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6,00	#N/D
04912201	COLUNA EMBAL.CHASSI B(I)/C(I)	48	#N/D
04912205	COLUNA EMBAL.DAMPER CHASSI B,C	36,00	#N/D
04912206	REFORCO EMBAL.39CM MOD.DAMPER	12	#N/D

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 10:35
 Para:
 Assunto: RES: Madeira

Este assunto está crítico

Planejamento Industrial - Fábrica II

De:
 Enviada em: terça-feira, 15 de agosto de 2008 08:30
 Para:
 Assunto: RES: Madeira

Estarei verificando o assunto com o fornecedor.

As máqs já estão sendo montadas ?

Att, Logística

Não ocorreu coordenação para este solicitação : o solicitado após 11 dias ao ser cobrado informa que estará verificando o assunto (direcionou um e-mail em 04/agosto para o fornecedor e não fez acompanhamento).

De:
 Enviada em: segunda-feira, 14 de agosto de 2008 14:40
 Para:
 Cc:
 Assunto: RES: Madeira

1) O *follow-up* não foi efetivo – da msg 2 até a cobrança por parte da produção transcorreu 10 dias e não existiu ação para solução do problema / nesta msg 3 também se evidencia o uso de caracteres ou sinais para destacar a mensagem

Precisamos de posição de entrega p/os códigos abaixo ????

Não colocar estas máqs em montagem. Vamos aguardar retorno da entrega das madeiras.

Máqs afetadas:

OP 1080587 – 6 x 39CM034A de 05.08
 OP 1080586 – 6 x 39CM034D de 05.08
 OP 1080584 – 6 x 39CM034F de 05.08

18 máqs

OV p/todas acima: 599900

Planejamento Industrial - Fábrica II

De:
 Enviada em: segunda-feira, 4 de agosto de 2008 11:42
 Para:
 Cc: Assunto: RES: Madeira

Estes itens estão atrasados .
 Por favor, verificar e passar uma posição para
 Att, Logística

De:
 Enviada em: segunda-feira, 4 de agosto de 2008 11:42
 Para:
 Cc:
 Assunto: Madeira

Assunto apresenta
 deficiências na
 comunicação / clareza

Máqs de amanhã.

Precisamos destes códigos p/hoje.....

04912001	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912005	MOLD.SUP.EMBAL.DAMPER CHASSI	6	#N/D
04912014	MOLD.SUP.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6	#N/D
04912101	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B(I)	6	#N/D
04912105	MOLD.INF.EMBAL.DAMPER CHASSI B	6	#N/D
04912114	MOLD.INF.EMBALAGEM CHASSI B-IV	6,00	#N/D
04912201	COLUNA EMBAL.CHASSI B(I)/C(I)	48	#N/D
04912205	COLUNA EMBAL.DAMPER CHASSI B,C	36,00	#N/D
04912206	REFORCO EMBAL.39CM MOD.DAMPER	12	#N/D

Planejamento Industrial - Fábrica II