



programa
**CLIENTES
INTERNOS**

*Construindo a excelência
nas relações e serviços.*



 **SANREMO**

**Top Ser Humano
ABRH-RS 2017**

Categoria Organização
Fernanda da Rosa Machado Silva
Jones Schiavon Bassi
Jesus Rogerio Dame Pereira
Liana de Souza Waick



SUMÁRIO

RESUMO.....	01
INTRODUÇÃO	02
1. PROGRAMA CLIENTES INTERNOS	04
1.1. Gestão do Programa	07
1.2. Avaliadores	09
1.3. Etapas do Programa.....	12
1.4. Evolução do Programa	15
1.5. Inovação.....	19
1.6. Resultados	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	29



RESUMO

A Sanremo considera que promover as interações entre setores é fundamental, pois refletem diretamente na qualidade das entregas aos seus públicos interno e externo. Para ofertarmos um bom produto e/ou serviço, precisamos de todos os setores atuando permanentemente de forma colaborativa, o que nos motivou, há mais de 14 anos, a elaborarmos um programa que busca a excelência nas relações e serviços .

Em 2003 iniciou o programa Clientes Internos com o objetivo aprimorar as relações entre as áreas por meio de feedback entre colegas que estão na posição de cliente e fornecedor. Consideramos que o “Cliente Interno é o setor que recebe o que eu faço”; portanto, a metodologia foi alicerçada no relacionamento entre os setores.

O Clientes Internos tem como principais etapas o **treinamento** comportamental pré-requisito para os avaliadores; o **acordo de relações** com a identificação das principais entregas entre clientes e fornecedores; as **avaliações** que são momentos de feedback entre cliente/fornecedor e os **planos de ação** gerados com base no resultado das avaliações.

A sistemática do programa envolve a definição das principais atividades que serão avaliadas durante o ano em cada relação cliente e fornecedor. Após essa etapa acontecem três momentos de avaliação por ano no qual fornecedor e cliente estarão, de forma presencial, avaliando em uma escala de pontuação como estão as entregas de atividades que foram previamente acordadas. Caso as entregas não estejam ocorrendo com a plena satisfação do setor cliente, devem ser elaborados os planos de ação.

Na Sanremo o programa traz como **resultados** a capacitação de mais de 80 profissionais, aumento do grau de satisfação no relacionamento entre áreas, maior qualidade na entrega dos serviços, melhoria nas relações entre os setores e aprendizado para a organização. Além disso oportuniza o diálogo entre as áreas, fortalece a participação dos nossos profissionais nas tomadas de decisões, proporciona desenvolvimento e traduz o sentimento de que **juntos somos mais fortes, juntos somos todos Sanremo!**



INTRODUÇÃO

A InBetta possui trajetória originada há 70 anos, traduzida pela atuação das seis grandes marcas que a compõem: Bettanin, Atlas, Sanremo, Primafer, Ordene e SuperPro, que atuam respectivamente nos segmentos de Higiene e Limpeza, Organização, Conservação, Acabamento de Superfície e Linha Profissional.

A InBetta conta ainda com a Sandene, unidade fabril localizada em Pernambuco; a Bettamark, especializada nas vendas internacionais; a Vale Verde, que inclui a Loja Interna e a Loja de Fábrica; e os Centros de Distribuição localizados em RS, PE e SP. Sua estrutura conta com mais de 2.500 profissionais atuando na fabricação e distribuição de mais de 4.500 diferentes produtos, totalizando aproximadamente 50 milhões de unidades produzidas por mês. Os itens produzidos são comercializados em todo o Brasil e exportados para mais de 50 países.

A Sanremo, uma das empresas InBetta fundada em 1969, atua no mercado nacional e internacional, mantendo uma posição de liderança no setor de utilidades domésticas em plástico. É reconhecida pela qualidade de seus produtos e pela inovação, investindo constantemente em tecnologia e capacitação profissional na busca contínua por excelência no desenvolvimento de seus produtos.

Localizada em Esteio (RS) e junto às demais empresas InBetta, a Sanremo possui duas indústrias, três centros de distribuição e seis regionais de vendas. Conta com uma ampla e qualificada equipe de mais de 600 profissionais. Nossos produtos compreendem o universo doméstico: cozinha, lavanderia, limpeza, jardinagem, organização, linha infantil e linha para animais de estimação.

A atenção às necessidades dos consumidores é uma constante em sua atuação e os produtos são desenvolvidos com foco no bem-estar do cliente. A missão de oferecer soluções em utilidades domésticas para facilitar o dia a dia das pessoas, a visão de liderança em utilidades plásticas na América Latina e os valores tais como paixão pelo negócio; empreendedorismo; disposição para aprender; respeito pelas pessoas; fazer bem feito; foco em resultados e sustentabilidade econômica, social e ambiental (Anexo 1), norteiam as ações frente aos públicos com os quais se relaciona e traduzem como as relações de trabalho são construídas na organização.



A Sanremo acredita que para construir a excelência nas relações e serviços, os profissionais necessitam entender a importância das entregas de seus setores, percebendo-os como fornecedores internos. Com essa visão, a alta direção percebeu que avançar nas relações entre as áreas seria imprescindível para o amadurecimento das equipes. Para dar conta disso, em 2002 a empresa investiu na capacitação de lideranças para formação de times e trabalho em equipe, ocasião em que foi proposto aos participantes o desafio de elaborar um programa de avaliação entre as áreas.

Em 2003 esse grupo de gestores elaborou, por meio de uma metodologia criada internamente, o programa **Clientes Internos**. Os clientes internos são aqueles que atuam nas diversas áreas da organização e que colaboram para o sucesso do negócio. Segundo Whiteley (1992), o cliente interno precisa ser bem atendido pelo seu fornecedor pois ele não é apenas um colega de trabalho, e sim alguém que irá complementar o trabalho que seu fornecedor irá repassar.

Entendemos que as relações se estabelecem entre os profissionais e estes, por sua vez, representam seus setores. Na sistemática do nosso programa consideramos que o **público alvo são os setores**, visto que o **Cliente Interno é o setor que recebe o que é fornecido por outros setores**.

Como principais etapas, o programa compreende o **treinamento comportamental**, com capacitação para os avaliadores; o **acordo de relações**, com a identificação das principais entregas entre clientes e fornecedores; as **avaliações**, que são momentos de feedback entre cliente/fornecedor e os **planos de ação**, gerados a partir do resultado das avaliações.

O Programa Clientes Internos visa **aprimorar as relações entre os setores por meio de feedback entre colegas que estão na posição de cliente e fornecedor**. Além disso, busca promover o diálogo e negociações entre os setores, propiciar um ambiente de trabalho harmonioso e construtivo, estreitar as relações profissionais e oportunizar ganhos efetivos para a empresa e seus profissionais. Estreitar as relações profissionais é de extrema importância uma vez que a empresa reconhece que **juntos, somos mais fortes**.



1. PROGRAMA CLIENTES INTERNOS

Com uma preocupação constante na qualidade dos seus produtos, a empresa se tornou líder no segmento de produtos plásticos no mercado brasileiro, situação possibilitada por seus profissionais que compreenderam a missão da empresa e optaram em nortear-se por seus valores: **paixão pelo negócio e respeito pelas pessoas**.

A Sanremo acredita nas pessoas que mais conhecem seus produtos e serviços: **os seus profissionais**. Temos convicção de que a empresa é o reflexo das pessoas que nela trabalham e de que nosso papel é desenvolver os profissionais de forma a atender as condições necessárias para oportunizar um bom ambiente de trabalho, conhecimento e aprendizado contínuo.

“Uma boa organização treina seus empregados para fazer o seu trabalho bem feito, dá para eles o conhecimento da função e dissemina um sentimento de comprometimento ao trabalho: uma organização desta faz com que o funcionário tenha um sentimento de orgulho pessoal e encoraja-o a fazer melhor.”
(BLOCKLYN, 1998, p. 65)

Contamos com uma equipe empreendedora, disposta a aprender, focada em resultados, engajada em projetos de sustentabilidade econômica, social e ambiental. Esse perfil dos nossos profissionais aliados aos investimentos realizados em capacitação profissional e tecnologia resultam no reconhecimento dos consumidores da qualidade dos produtos ofertados, conforme apontado em uma pesquisa realizada pela Consumoteca em dezembro de 2015 (Anexo 2):



**do público
conhece
a marca
Sanremo**



**do público pesquisado
cita a Sanremo
como a principal
marca de potes
do mercado**



**dos entrevistados
afirma que a
Sanremo é melhor
que as demais
marcas do mercado**



**do público
afirma que a
Sanremo facilita
a vida da
dona de casa**



Temos a convicção de que o nosso diferencial como organização está nas pessoas. Por isso buscamos reter e motivar a nossa equipe por meio de um amplo pacote de benefícios, remuneração adequada ao mercado, trilhas de carreiras definidas, treinamentos comportamentais e técnicos. Maslow (1954) concluiu que um indivíduo busca satisfazer suas necessidades dentro de uma sequência lógica, seguindo uma espécie de hierarquia em que as de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem suficientemente satisfeitas, quando então inicia-se outra necessidade de nível mais elevado.

Para oportunizar o crescimento, temos um programa de recrutamento interno entre as empresas InBetta que prioriza a oferta das novas vagas aos profissionais que trabalham conosco. Os benefícios e oportunidades de desenvolvimento juntamente com um bom ambiente de trabalho resultam em uma melhor qualidade de vida e traduzem como as relações de trabalho são construídas na empresa.

Estimulamos a participação e a criatividade dos nossos profissionais por meio dos programas participativos Caixa de sugestões, Times de Melhorias, Semana da Inovação e Excelência, práticas consolidadas na organização. Em 2016, a Caixa de sugestões recebeu 497 melhorias e 209 foram implementadas. No mesmo ano também tivemos 12 Times de Melhorias atuantes, cujos projetos apresentados totalizaram mais de R\$ 605 mil reais em redução de custos. A empresa entende a importância de melhorar os processos e reduzir custos para nos mantermos competitivos no mercado, obtendo na área industrial o total de R\$ 3.214.459,83 em redução de custos somente no ano de 2016 (Anexo 3).

Contamos com diversos canais de comunicação que informam e envolvem os profissionais nos assuntos relevantes da empresa por meio de intranet, murais, e-mails direcionados para a liderança ou todo o público interno. Destacamos o Encontro com o Diretor Vice-Presidente de Operações no formato de um bate papo, esta é oportunidade para os profissionais abordarem diversos assuntos, inclusive oportunidades de melhorias para as empresas InBetta, no ano de 2016 tivemos a participação de 92 profissionais.



Esse conjunto de práticas, programas e políticas de gestão estruturados, unidos ao ambiente cooperativo e com lideranças capacitadas propiciam uma organização baseada na cultura participativa. Com esse alicerce temos a convicção que o desenvolvimento, a implantação e a continuidade do programa Clientes Internos é possível, uma vez que não se trata de ação isolada e sim de uma construção contínua ao longo dos anos.

A empresa deve funcionar como uma engrenagem com todos seus mecanismos interligados e operando ao mesmo tempo. Para dar conta disso, o programa clientes internos atua como uma ferramenta que proporciona a integração entre as áreas e remete à responsabilidade de cumprir com os nossos valores ao fazer bem feito e ao entregarmos **o melhor para o nosso cliente interno e, como consequência, o melhor ao cliente externo.**

Com sinergia entre os setores, a operacionalização dos processos básicos do dia a dia se cumprem a pleno. Processos definidos e estruturados constituem o primeiro passo para almejarmos a excelência e é assim que atuamos, um passo de cada vez.

Acreditamos que para atendermos as necessidades do cliente externo é necessário satisfazer primeiramente o cliente interno. De acordo com Brum (1994), a resposta é apenas uma: o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e de produtos.

Com o propósito de trabalhar as relações internas sob a perspectiva de cliente e fornecedor, a equipe de gestores elaborou um **programa de avaliação de clientes internos**, desenvolvido e implementado em 2003 (Anexo 4).



Grupo de gestores que iniciou o programa Clientes Internos



1.1. Gestão do Programa

O Programa Clientes Internos, desde sua origem, é conduzido por um comitê multidisciplinar. Atualmente, este comitê é formado por profissionais de áreas que possuem representatividade na empresa e por um gerente do programa, estrutura que em nosso entendimento confere autonomia e poder de decisão.

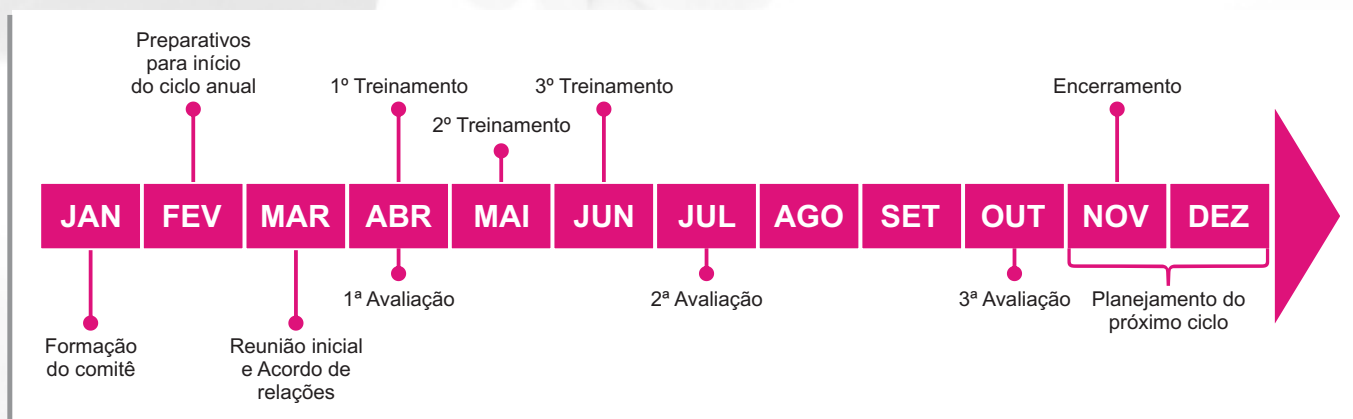
É de responsabilidade do comitê planejar as ações que serão tomadas ao longo do ciclo, instrumentalizar os participantes com ferramentas para mensurar o nível de satisfação na relação cliente/fornecedor e acompanhar o desenvolvimento garantindo a evolução e continuidade do programa.

Atualmente o comitê é formado pelos seguintes profissionais: Giovane de Souza Carvalho – Ger. Manufatura e do programa; Liana de Souza Waick - Gerente Marketing; Fernanda da Rosa Machado Silva - Consultora Interna de RH; Jesus Rogério Dame Pereira - Analista de PCP; Jones Schiavon Bassi - Analista da Qualidade; Josiane Hopp Rosa - Analista de Trade Marketing e Vinícius Viana Dadalt - Analista Adm. de Logística.



Comitê do Clientes Internos

O programa acontece em ciclos anuais que compreendem os seguintes momentos: **abertura, acordo de relações, avaliação prévia, avaliação consensual, devolutiva e encerramento**. Temos ainda os **treinamentos** que ocorrem durante o ciclo. Essas etapas, dispostas na linha do tempo a seguir, serão tratadas com detalhamento nos próximos capítulos.



Linha do tempo do programa



O comitê, com base em um cronograma anual, planeja como acontecerão as etapas do ciclo. Para isso, analisa se haverá alguma mudança na formação do comitê; em conjunto com as áreas define os setores participantes e seus respectivos avaliadores; com base na sugestão dos gestores indica os profissionais que participarão do treinamento comportamental e revisa o método de avaliação com base nas sugestões de melhorias.

O comitê define o método de avaliação do programa. Atualmente esse consiste em atribuir uma nota de acordo com o atendimento da tarefa, definida entre as partes no acordo de relações e assim escalonado:

- 0** Nunca
- 3** Raramente
- 5** Às vezes
- 7** Quase sempre
- 10** Sempre

AVALIAÇÕES MENSAIS - 9º CICLO					
FORNECEDOR: _____		Qualidade	CLIENTE: _____	Produção	
Lista de Atividades		Peso	Avaliação 1	Avaliação 2	Avaliação 3
1	Desvio de Qualidade	2			
2	Documentos	2			
3	Confeção de Padrões	2			
4	Auditorias de Processo	4			
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Nunca - 0		Raramente - 3	Às vezes - 5	Quase sempre - 7	Sempre - 10
		10		O valor dessa célula deve ser = 10	

Lista de atividades 9º ciclo. Qualidade x Produção

No exemplo acima, o cliente Produção avaliará se o fornecedor Qualidade está entregando a atividade Desvio de Qualidade. Caso nunca entregue a nota será 0; raramente, nota 3; às vezes, nota 5; quase sempre, nota 7 ou sempre, nota 10. A lista, independente da quantidade de atividades que contém, deve totalizar o peso 10. O cliente atribui um peso para cada atividade de acordo com sua relevância para o setor. No caso exemplificado, o maior peso é atribuído para a atividade Auditorias de Processo, cujo peso é 4. Para fins de pontuação, a nota das avaliações são multiplicadas pelo peso e originam a pontuação final.

Cabe ressaltar que nas atividades onde a pontuação for menor que 10 – sempre, precisa ser evidenciado pelo cliente as razões que levaram a tal pontuação, com preenchimento do campo de justificativa. Além disso, o fornecedor deverá elaborar um plano de ação para cada situação apontada, conforme exemplo ao lado.

Justificativa da Pontuação (Avaliação 1)	Plano de Ação (Avaliação 1)
Ponto de Atenção: - Auxílio em empilhamentos com programa de desenvolvimento; - Alinhamento com lançamento dos importados (retrabalhos). <i>Infanti</i> <i>27/04/16</i>	Daniel irá alinhado com Tiago idia Plano de ação: padronização de procedimento de trabalho com fornecedor.

Registro das justificativas e plano de ação



Acreditamos que a estrutura com as etapas bem definidas, um método de avaliação próprio, planos de ação monitorados pelos setores e o trabalho do comitê proporcionam o desenvolvimento e a evolução do programa.

1.2. Avaliadores

Os avaliadores possuem a responsabilidade de representar o setor, elaborar a lista de atividades em conjunto com a equipe, negociar o acordo de relações com seus clientes e fornecedores, avaliar e ser avaliado, elaborar e acompanhar as ações corretivas, participar e estimular a participação nos eventos do programa.

Para atuar como avaliador é imprescindível a participação no treinamento vivencial de desenvolvimento comportamental. O **Desenvolvimento para profissionais do Programa Clientes Internos** é uma capacitação específica, realizada em três encontros de oito horas cada, totalizando 24 horas. A **conclusão do treinamento é um pré-requisito para todos os profissionais que serão avaliadores**, uma vez o objetivo é nivelar o entendimento, capacitar e garantir a credibilidade dessa prática que prepara os participantes para formação de time e para atuação nos papéis de clientes ou fornecedores internos.

Temos uma parceira que acompanha este programa desde o início quando ministrou o curso que deu origem ao Clientes Internos. A Susana Cardoso Marques Azzi é Mestre em Educação pela UNISINOS atuou por mais de 20 anos como professora universitária, escritora e presta consultoria organizacional para empresas nacionais e multinacionais.

Coordenadores, Encarregados e Supervisores participam de treinamento com foco na equipe

Para o desenvolvimento de Coordenadores, Encarregados e Supervisores, com foco em uma atuação como equipe, a Sanremo, em parceria com a Unisinos, está desenvolvendo um programa de treinamento de 64 horas. Estão participando desta atividade os Coordenadores, Encarregados e Supervisores da Área Industrial da Sanremo e Ordene, reunindo uma equipe de 16 pessoas.

A premissa que fundamenta este investimento é a busca contínua da qualidade e de resultados sustentáveis, fortalecidos por um discurso e uma prática alicerçada em relações que se baseiam no trabalho em equipe.

A atividade, apresentada pela Psicóloga Susana Cardoso Marques, baseia-se no desenvolvimento do potencial humano dos participantes e no fortalecimento das relações entre os membros desse grupo.

O programa teve início no mês de maio e segue até o mês de agosto, com um encontro mensal de 16 horas, sempre na sexta-feira e no sábado, no Canoas Parque Hotel, em Canoas.



Treinamento que deu origem ao Clientes Internos em 2002 - Jornal Interno "Reminho"



A ministrante do treinamento desde as primeiras turmas tem dado uma grande contribuição para o desenvolvimento dos participantes no programa. Segue seu depoimento:

“No desenvolvimento dos profissionais com o foco no Programa de Clientes Internos, surgiu a necessidade de trabalharmos o seu comportamento: postura, iniciativa e feedback contemplando uma aprendizagem sob o enfoque vivencial e cognitivo. A proposta deste trabalho está fundamentada no auxílio das mudanças de atitudes que devem ocorrer no Programa de Cliente Interno, integrando suas ações entre as áreas envolvidas, na busca de resultados mais eficazes.

No desenvolvimento oportunizamos o seu autoconhecimento; como funcionam; contribuições que possam trazer para o seu trabalho; tornando na prática ações de integrações intergrupais com o foco no resultado da organização; capacitando para ouvir e interpretar as informações, processando para uma tomada de decisão.

Fortalecer relações de confiança que proporcionem agilidade e consistências nas decisões tomadas. Auxiliando na mudança de atitudes, desenvolvendo novas formas de agir, gerando credibilidade, entre o discurso e a prática, tomar como prática a capacidade de dar e receber feedback, na busca de relações autênticas e transparentes que facilitem a resolução de questões internas entre as áreas.”

Susana Cardoso Marques Azzi



Treinamento do 8º Ciclo



Acreditamos que essa parceria há tantos anos proporciona a elaboração uma capacitação específica assertiva, visto que preparar os nossos profissionais é a base de um programa de relacionamento entre áreas. Além do risco que existe em implantar esse tipo de programa, que envolve todas as áreas da empresa, caso essa etapa de preparação não seja bem executada.

O avaliador não precisa ser necessariamente o gestor da área, contudo é importante que tenha algumas características essenciais, tais como boa relação interpessoal e facilidade de argumentação. Caso ocorra a troca do representante, o novo integrante, após ser devidamente capacitado, participa da primeira avaliação do ciclo juntamente com o avaliador do ciclo anterior. Dessa forma, o profissional com mais experiência no programa instrui o novo colega, *in loco*, sobre a dinâmica da avaliação.

Mesmo que os gestores não sejam os avaliadores do ciclo, ainda assim é deles a responsabilidade de apoiar o programa, participar das reuniões prévias que antecedem as avaliações, conferir as avaliações e os planos de ação da sua área, verificar os comentários e, juntamente com o avaliador, deve marcar a reunião de devolutiva com a equipe, tomando as ações para melhorar o atendimento às demais áreas.

O envolvimento dos avaliadores e lideranças estimulam a equipe para a excelência no atendimento do seu cliente interno. Com representantes preparados e engajados construímos uma base sólida para obtermos resultados consistentes e uma prática contínua.



Treinamento do 9º Ciclo



Treinamento do 9º Ciclo



Treinamento do 10º Ciclo



1.3. Etapas do Programa

As etapas do programa ocorrem de forma sistemática em cada ciclo, visando oportunizar momentos de troca entre as equipes e setores. Do início ao fim, todas as etapas objetivam estreitar as relações entre clientes e fornecedores internos.



O ciclo inicia com uma **reunião de abertura** (Anexo 6), quando tratamos das atividades que serão realizadas e de seu respectivo cronograma, além de uma palestra sobre o tema Clientes Internos. Contamos com a participação dos diretores, dos representantes dos setores (avaliadores) e de todos os gestores da Sanremo. Entendemos que a liderança exerce um papel fundamental no estímulo à participação ativa da equipe e contribui de forma efetiva para o sucesso do programa.

Logo após a abertura do programa, os representantes dos setores participantes reúnem-se com suas equipes para elencar as principais atividades dos seus fornecedores a serem avaliadas. Envolver a equipe é fundamental para elaborar uma lista de atividades representativa para o setor, além de fomentar o engajamento no programa para que as avaliações sejam condizentes com as entregas que os profissionais recebem como clientes.

O resultado desse encontro é uma **lista de atividades onde são apresentadas as principais relações entre cliente e fornecedor, com os respectivos pesos para cada atividade de acordo com a relevância para o setor.**



O próximo passo é o **Acordo de Relações**, quando os clientes apresentam aos seus fornecedores as atividades que a equipe elencou para a lista de atividades. Nesta etapa, os participantes devem chegar a um consenso dos itens que serão avaliados ao longo do ciclo por meio de negociação. Segundo Nierenberg (1968, p. 44) *“a negociação é um empreendimento cooperativo; deve procurar-se o interesse comum; numa boa negociação todas as partes ganham alguma coisa”*.

A cada ciclo o comitê confecciona um caderno de avaliação. Neste material unificamos as informações importantes inerentes ao ciclo, tais como as listas de atividades, os setores participantes, as notas atribuídas e os planos de ação. Após definição das atividades entre cliente e fornecedor, os avaliadores encaminham as informações ao comitê para a confecção deste material.



Caderno de avaliações

Em cada ciclo há três rodadas de avaliações, agendadas pelo comitê no começo do ano. Cada avaliação é composta por etapas denominadas: **avaliação prévia, avaliação consensual e devolutiva da avaliação**.

A **avaliação prévia** precede a avaliação consensual, onde o representante do setor reúne sua equipe para discutir cada uma das atividades na visão de cliente, atribuindo uma pontuação de acordo com o nível de atendimento que está recebendo de seu fornecedor.

A **avaliação consensual** é um encontro presencial dos representantes dos setores, que na ocasião desempenham tanto o papel do cliente quanto o do fornecedor, ou seja, avalia e é avaliado. Nessa reunião os participantes apresentam aos seus fornecedores o que foi discutido e evidenciado em avaliação prévia junto à equipe.

Em um momento de *feedback*, ocorre o consenso da pontuação de cada atividade, que fica registrada no caderno. O representante do setor que por força da ocasião não puder comparecer na avaliação consensual terá por responsabilidade reunir-se com todas as áreas com as quais possui relação e realizar a avaliação consensual.



Como resultado da avaliação, todas as atividades que não atingiram a pontuação máxima geram planos de ação que serão executados pelos fornecedores visando a melhoria na satisfação do cliente interno. A gestão do plano de ação é feita pelo fornecedor.

A **devolutiva da avaliação** é a etapa em que o representante do setor reúne novamente sua equipe, agora sob a perspectiva **de fornecedor**, informando tudo o que foi debatido na **avaliação consensual**. Nessa etapa são discutidos todos os **planos de ação** que o setor deverá colocar em prática até a próxima avaliação ou data previamente acordada com o setor cliente.

Ao final do ano ocorre o **encerramento do ciclo**, onde são apresentados os resultados obtidos, o resumo de todas as ações realizadas durante o ano e alguns depoimentos de profissionais que, espontaneamente, relatam sua percepção sobre os benefícios que o programa está conferindo ao seu setor.

Entendemos que as etapas cumprem com o objetivo de instrumentalizar os profissionais para que a cada ciclo os resultados se traduzam em oportunidades de melhoria nas relações entre clientes e fornecedores. Dessa forma, estabelecemos um programa consistente, com continuidade e credibilidade, servindo como uma ferramenta de gestão e um modelo de prática considerado benchmarking para outras empresas.



Avaliação consensual 9º ciclo



1.4. Evolução do Programa

O programa teve o 1º ciclo em 2003, tendo como pilares o relacionamento entre as áreas e a entrega dos produtos e serviços de acordo com a expectativa do cliente. No primeiro ano contou com setores da área industrial, com uma média de 86% de satisfação entre clientes e fornecedores. Por tratar-se de um processo recém instaurado, alguns obstáculos tiveram de ser transpostos, tais como avaliações imprecisas e com foco no relacionamento pessoal, participação extremamente concentrada nas lideranças e pouco envolvimento das equipes. Em contrapartida pontos fortes como o engajamento e a disposição das lideranças, além do grande interesse de implementação das melhorias sugeridas marcaram sua primeira edição.

Em 2004, ano do segundo ciclo, ainda com a participação dos mesmos setores e lideranças, a média de satisfação ficou em 92%, contudo as avaliações continuaram embasadas na opinião pessoal e alguns problemas de relacionamentos ficaram evidenciados. Nessa situação específica o comitê iniciou um trabalho de acompanhamento para administrar conflitos junto às áreas com o maior nível de insatisfação e proposição de melhorias.

O 3º ciclo, em 2005, contou com lideranças de todas as áreas da empresa, o que contribuiu para o aumento da satisfação em 94%. Houve a definição de que para toda avaliação com nota diferente de 10, deveria haver justificativa dos motivos para atribuição de tal pontuação. Porém, devido à obrigatoriedade de tais registros e pelo receio de um feedback negativo, percebeu-se uma tendência dos avaliadores a aumentar a pontuação na tentativa de evitar conflitos. O comitê acompanhou os setores de forma individual nos acordos de relações e planos de ação. Neste ciclo aconteceu o primeiro treinamento comportamental com os participantes do programa.

Em 2006 iniciou-se o 4º ciclo, quando a avaliação passou a ter o foco na lista de atividades e no acordo de relações. Ocorreu leve redução no percentual de satisfação geral que ficou em 93%. Como oportunidade de melhoria, o comitê definiu o treinamento comportamental como um pré-requisito para a participação no programa.



O 5º ciclo teve um período maior de duração, desenvolvido de 2007 a 2008, contando com dezessete lideranças de setores que já participavam desde o início do programa. O percentual de satisfação geral ficou em 91%. Percebemos que alguns líderes passaram a integrar suas equipes nas avaliações, refletindo em uma análise mais qualitativa e detalhada.

Em 2009 iniciou-se o 6º ciclo, apresentando algumas mudanças no comitê e a inclusão de um Gerente como líder do programa. Cada membro do comitê ficou responsável por apadrinhar em média 5 setores, visando garantir o acompanhamento das áreas e contribuir com o desenvolvimento do programa - que teve até esse ano seus principais momentos registrados no então jornal interno “Reminho” (Anexo 7). Ao final do ciclo, o percentual de satisfação foi de 94%.

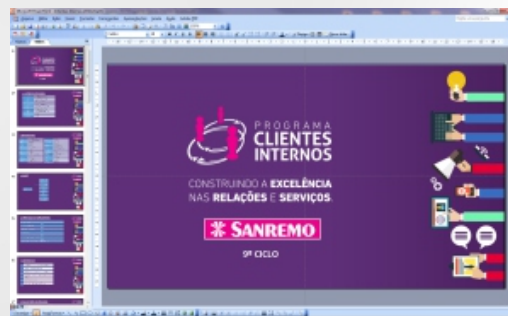
Mesmo com o retorno participativo, o Clientes Internos fez uma pausa em 2010 em virtude de uma série de mudanças na empresa, como implantação do sistema SAP, Governança Corporativa e Processo de Sucessão da Vice-Presidência na Sanremo e em todas as empresas InBetta.

Na pesquisa de clima da Sanremo, em 2011, ficou evidenciada uma lacuna no relacionamento entre áreas que apontou um índice de favorabilidade de 39%, índice muito abaixo da satisfação geral de 60%. Na edição seguinte da pesquisa, com percentual de 54,9% de satisfação no item relacionamento entre áreas, o então Diretor Superintendente da Sanremo e grande apoiador do programa, Sr. Sérgio Dias, propôs a sua retomada.

O Clientes Internos retornou em novembro de 2013 com mais força, em seu 7º ciclo. Agora com o comitê reestruturado e metodologia reformulada, pela primeira vez, as avaliações ocorreram simultaneamente com todos os clientes e fornecedores reunidos em um único encontro, com data e hora marcada. A média de satisfação dos setores participantes foi de 98%. Nesse ciclo, envolvemos ainda mais setores da empresa, contemplando as áreas industrial, administrativa, comercial e de distribuição, valorizando ainda mais esse programa que marcou a história da Sanremo.

Em 2015 iniciava-se o 8º ciclo, com uma identidade visual desenvolvida internamente e aplicada em diversos materiais, como apresentações, cadernos, camisetas e banners. Incluímos mais setores, dentre eles 3 de áreas corporativas da InBetta, e novos integrantes para o comitê, visando trazer novas ideias ao programa. O ciclo finalizou com a satisfação de 96%.



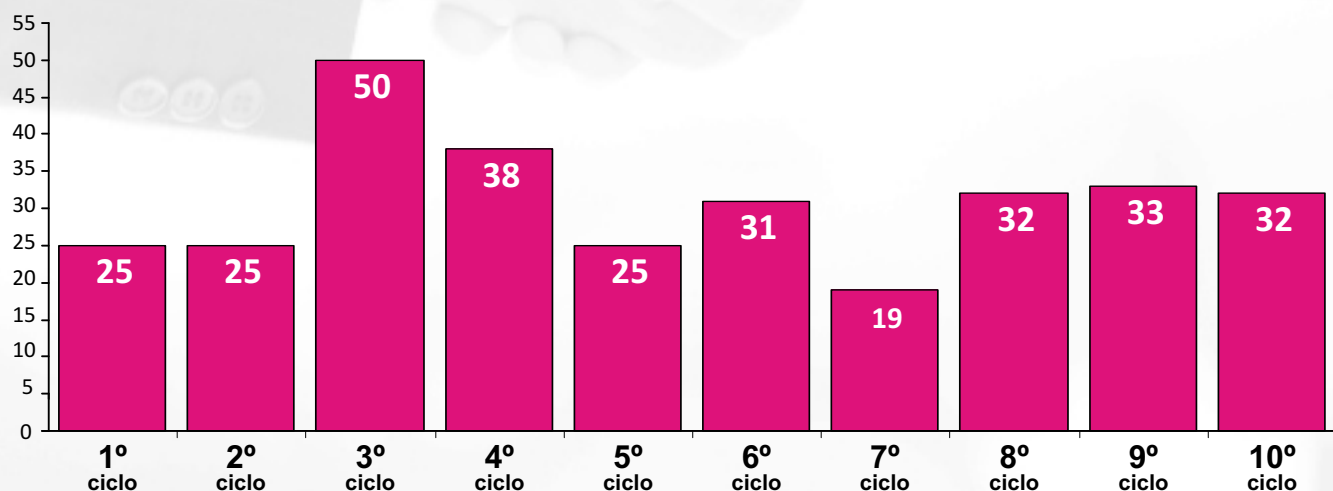


Logotipo e identidade visual do programa, aplicada em apresentações e banners

Em 2016, no 9º ciclo, houve a troca do Gerente do Programa e poucas alterações do comitê. A metodologia do programa se manteve, porém com ênfase no envolvimento das equipes. Passou-se a orientar os avaliadores para que, com as equipes, realizassem avaliações prévias de seus clientes e posteriormente a devolutiva com o feedback de seus fornecedores. O ciclo encerrou com 96% de satisfação.

Em 2017, o programa está em andamento no seu 10º ciclo, com mais 22 pessoas participando do treinamento comportamental. Até o momento realizamos as etapas de abertura, acordo de relações e a primeira avaliação, tanto prévia quanto consensual. Também já obtivemos as devolutivas dos 32 setores participantes.

Gráfico - Quantidade de setores participantes em cada ciclo do programa



Ao longo dos anos tivemos oscilações na quantidade de setores participantes em virtude de movimentos da empresa que iremos brevemente explicar. No 3º ciclo foram incluídas áreas do administrativo comercial e a Ordene (uma empresa oriunda da Sanremo). No 4º ciclo, a Ordene teve outro direcionamento e passou de empresa com indústria para somente comercial, reduzindo o número de setores e, conseqüentemente, o de participantes do Clientes Internos. No 5º ciclo enfrentamos uma crise que reduziu mais ainda a quantidade de setores. Já no 6º ciclo houve um aumento de seis setores em relação ao 5º ciclo, com o objetivo de aproximar mais as áreas entrantes.

Na retomada do programa, em seu 7º ciclo, houve a redução de 12 setores, alguns escritórios regionais em virtude da distância, duas áreas passaram a ser corporativas e duas áreas com pouca relação de atividades. No 8º ciclo ampliamos para algumas áreas de produção, as regionais de vendas que atuam na Matriz, a inserção de setores corporativos e áreas novas do comercial, totalizando 32 setores. No 9º ciclo tivemos mais um setor e no 10º, o atual ciclo, reduzimos um setor que foi unificado na estrutura da empresa.

O comitê passou a ter mais cautela para inclusão de setores que interagem constantemente com outras áreas e também nos critérios para escolha dos representantes das áreas. A partir desses aprendizados, verificamos que passou a haver uma maior constância na quantidade de participantes, ficando em torno de 32 setores desde o 8º ciclo.

Entendemos que o programa evoluiu à medida que teve avaliações consistentes com base em fatos, justificativa das notas, elaboração de planos de ação, treinamento específico para o programa, etapas de avaliação com o envolvimento das equipes e uma estrutura de comitê com autonomia e apoio da alta gestão.

Com base nessa evolução obtida ao longo dos ciclos, percebemos o programa como uma construção alicerçada no diálogo e na busca por melhores resultados para a organização. Em uma era digital, onde as relações acontecem por intermédio de um celular, ainda valorizamos a riqueza dos momentos de encontros presenciais. O programa clientes internos nos traz diversos aprendizados. Dentre eles, destacamos o legado de um **modelo de atuação dos nossos profissionais que está baseado no diálogo entre as áreas, na negociação e em ações para melhorias das relações.**



1.5. Inovação

Consideramos o programa clientes internos inovador visto que o mesmo foi planejado, elaborado e atualizado a partir de uma metodologia própria que construímos internamente. Este programa imprime algo que temos de valor, a nossa forma transparente de trabalhar, conversar, negociar e buscar um consenso onde objetivamos entregar o melhor para o nosso cliente interno e, conseqüentemente, o melhor para os demais públicos com os quais a Sanremo se relaciona.

O programa se reinventa a longo dos anos, assim como a nossa empresa, que está em constante evolução e alinhada às necessidades dos clientes. Presenciamos o programa alavancar resultados para os setores e na relação entre clientes e fornecedores.

Dentre as inovações e melhorias ocorridas, destacamos no 6º ciclo a inclusão de um gerente como responsável pelo programa, mudança fundamental para que o comitê tivesse a autonomia necessária para a gestão programa. E a definição do papel do representante (ou avaliador) independente do cargo ocupado na empresa. Ou seja, a partir desse momento não era mais necessário ser um gestor para representar o setor.

A partir do 7º ciclo, destacamos o formato e o conceito das avaliações. Antigamente o cliente procurava seus fornecedores para o momento de feedback e avaliação; hoje em dia é ao contrário, nas avaliações **o fornecedor é que se preocupa como está o atendimento ao seu cliente.**

Aliado ao novo conceito, houve a mudança no formato das avaliações que eram feitas em reuniões entre fornecedores e clientes de acordo com a disponibilidade destes. O representante do setor combinava com seu fornecedor um horário para conversarem. Muitas vezes isso era feito por e-mail ou telefone, o que prejudicava a discussão “face a face”, que julgamos fundamental para um bom feedback. Com todas essas reuniões paralelas, havia demora nos retornos das avaliações, o que dificultava o andamento do programa visto o grande número de áreas que interagem. Para melhorarmos essa dinâmica, o comitê promoveu uma **reunião única de avaliação entre todos os clientes e fornecedores.**



As avaliações prévias e as devolutivas não eram uma exigência do programa, o que muitas vezes, fazia com que a avaliação ficasse apenas baseada na opinião e nas experiências do representante do setor que, na época, era obrigatoriamente o líder. Tivemos um exemplo onde os dois líderes tinham uma interação boa e obtiveram pontuação máxima nas avaliações, porém suas equipes não eram bem atendidas. Com base em situações como essa, entendemos que para uma avaliação eficaz é imprescindível o envolvimento das equipes no programa.

Com relação a organização das avaliações, anteriormente as listas de atividades eram impressas pelos próprios representantes dos setores em folhas separadas para cada relação cliente/fornecedor no momento da avaliação. Como havia muito volume de folhas soltas e dispersas, o comitê considerou que seria importante a centralização das informações, por isso elaborou um caderno para cada setor contendo as listas de atividades além das informações importantes do ciclo.

Em alguns setores começava a se formar “acordos de cavalheiros”, o que foi percebido pois mesmo com anotações de pontos de melhoria, era pontuado a nota máxima. Com isso foi reformulado o método de avaliação, passando a exigir que, caso houvessem observações no campo de oportunidade de melhoria, a nota obrigatoriamente não poderia ser a máxima. E que também, se a nota fosse abaixo de 10, deveria haver necessariamente uma justificativa por parte do cliente registrada no caderno.

O comitê observou que todas as atividades, independente do impacto para o cliente, eram avaliadas com a mesma relevância. Por isso, foi elaborada uma metodologia na qual os clientes passariam a atribuir pesos diferentes de acordo com a relevância das atividades que lhes eram fornecidas. Com isso o fornecedor automaticamente passou a dedicar mais atenção nas atividades que são mais importantes para seus clientes.

Percebemos que os setores fornecedores executavam planos de ações para melhoria das atividades e muitas vezes não registravam no caderno, sendo apenas tratado de forma verbal entre cliente e fornecedor. Visto isso, o comitê passou a dar uma pontuação bônus para os setores que estivessem com os cadernos atualizados.



Desde a retomada do programa, optamos por manter em todos os ciclos uma turma que realiza o treinamento específico para os clientes internos, buscando contar com mais profissionais aptos a serem representantes. Em alguns setores pequenos todos os profissionais já foram treinados, o que consideramos positivo para o entendimento da dinâmica e envolvimento das equipes. Acreditamos que quanto mais pessoas participarem dessa capacitação com foco comportamental, mais iremos disseminar o nosso **“jeito de ser Sanremo”**.

No treinamento que ocorreu em 2016, os participantes foram desafiados para implementar duas melhorias consistentes nos processos de seu setor no período de três meses, sendo que, profissionais do mesmo setor poderiam fazer juntos. Foram geradas 44 melhorias que deveriam estar alinhadas e aprovadas com o seu gestor direto. Esses projetos seriam apresentados para os demais colegas de treinamento, coordenadores, gerentes e diretoria, com dados de resultados mensuráveis e imensuráveis obtidos com a implantação. Dedicamos aos profissionais o protagonismo de seus feitos, valorizando esse importante momento da apresentação e de reconhecimento dos resultados obtidos. **Buscamos resgatar algo que nos é muito peculiar, somos movidos a desafios!**

Entendemos que essa é uma forma de empoderar as pessoas. Ampliando a visão sistêmica, foi proposto no treinamento do programa a realização de visitas técnicas e seminários de integração, com objetivo de aprofundar o conhecimento nos processos internos.

As visitas técnicas consistem em conduzir colegas dos setores administrativos por todos os setores do industrial para conhecerem com maiores detalhes os processos na área fabril. Temos um colega que conduz o grupo durante uma hora, explicando detalhes da operação necessária para a produção de utilidades domésticas.



Visita técnica



Os seminários de integração são eventos onde cada profissional apresenta quais são as suas atividades e responsabilidades, com abordagem visual e verbal dos principais processos do seu setor para todos os demais representantes do ciclo. Cada encontro tem 1h30m de duração e conta com a apresentação de, em média, cinco setores.



Seminário de integração

Os seminários de integração e as visitas técnicas clarificam a compreensão dos processos dos setores, proporcionando uma oportunidade para entender, dentro de um fluxo, as atividades que dependem de cada setor e a sua importância para a empresa. Disseminar o conhecimento das principais atribuições de cada área promove sinergia e um maior entendimento de como os setores são interligados e interdependentes nesta relação de clientes e fornecedores.

O conhecimento é a informação com significado. Atualmente temos muitas informações com fácil acesso, que precisam ser utilizadas de forma a construir o conhecimento. Ao proporcionar um ambiente de aprendizado contínuo, este retém os talentos internos e haverá um ciclo de aprendizagem por meio de pessoas com essa habilidade de transformação, o que resulta em vantagem competitiva, de acordo com Mussak (2003).

Percebemos o entusiasmo e o orgulho dos profissionais ao terem a oportunidade de apresentar o trabalho que desenvolvem. A dedicação dos nossos profissionais demonstra que o valor “Paixão pelo Negócio” está presente na empresa e nesta gente que tem paixão pelo que faz. De acordo com Ulrich (2011) a identificação com o trabalho gera mais dedicação, mais paixão e criatividade. As pessoas se conectam mais nas necessidades da organização para suprir as demandas de seus clientes. Gerar significado é igual a gerar resultados.

Temos a convicção de que o programa vai além da avaliação de uma lista de atividades, pois as relações entre cliente e fornecedor não ficam restritas aos acordos de relações, mas se estabelecem a todo o momento. Como clientes estamos cada vez mais exigentes e como fornecedores mais assertivos. Para criarmos soluções precisamos inovar e quem sabe até mesmo nos reinventar, assim como a programa tem feito a cada ano. Dessa forma, teremos condições de entregarmos resultados de acordo com o nosso slogan: **tudo prático, tudo bonito, tudo Sanremo.**

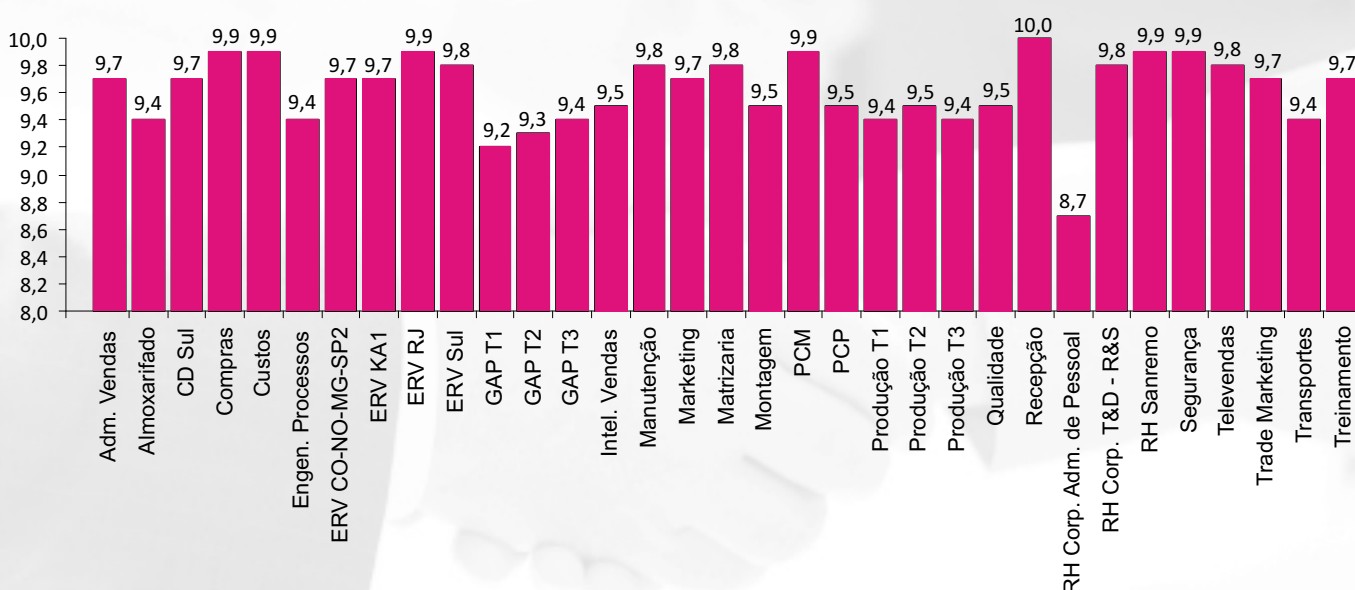


1.6. Resultados

Com o amadurecimento do programa e da gestão do mesmo, o Clientes Internos foi conquistando credibilidade e autonomia. O número de participantes cresceu e hoje, mais de 50 profissionais participam das avaliações. Um dos principais ganhos do programa que iniciou na área industrial foi a ampliação da abrangência para as áreas administrativas e comerciais, unindo ainda mais os setores.

Como resultados quantitativos, desde o início do Clientes Internos temos mais de 80 pessoas treinadas. E o percentual de satisfação em média acima de 90% durante os nove ciclos apurados. No ano de 2016, tivemos a implementação de 44 melhorias nos setores, gerando resultados mensuráveis e/ ou imensuráveis, como demonstrado no exemplo de uma melhoria ergonômica que gerou o aumento de 25% na produtividade (Anexo 8).

Nesse mesmo ano contamos com a participação de 33 setores, representando 100% do público-alvo gerando mais de 900 relações apontadas na lista de atividades. Atingimos o índice de 96% de satisfação nas relações cliente e fornecedores, conforme gráfico a seguir.



Além desse excelente índice de satisfação obtido, entendemos também como resultado do programa a elaboração de mais de 200 planos de ação em 2016, desde os mais simples aos mais complexos. Temos um exemplo relatado na segunda avaliação do ciclo, a dificuldade que o setor de Planejamento e Controle da Manutenção (PCM) tinha devido à falta de informações para a execução de consertos em peças enviadas à fornecedores externos. Tal situação ocasionava perda de tempo, dificuldades para entender qual era o problema da peça e na conferência do retorno do material e demora para emitir a nota fiscal de saída, pois não havia a informação necessária para gerar o documento.



Neste caso como fornecedor, a Manutenção desenvolveu um procedimento utilizando um e-mail padrão com a foto da peça, as informações pertinentes para a execução do serviço solicitado e a etiquetagem da própria peça em questão, conforme exemplo.

AVALIAÇÕES MENSAIS - 9º CICLO						
FORNECEDOR:	MANUTENÇÃO	CLIENTE:	PCM			
Lista de Atividades 1 Apontamento de mão de obra; 2 Identificar devidamente o equipamento que irá para manutenção externa (usar etiqueta padrão); 4 Embalar, levar ao almox e comunicar o PCM sobre equip. para conserto; 5 Preenchimento correto das preventivas; ...			Peso 2 2 4 2	Aval. 1 10 10 10 10	Aval. 2 10 7 10 10	Aval. 3 10 10 10 10
Nunca - 0 Raramente - 3 As vezes - 5 Quase sempre - 7 Sempre - 10			0	0	0	
Justificativa da Pontuação (Avaliação 1) * fazer etiqueta padrão envio de equipamento externo. * Durar novalho (materiais) no almox. sem avisar. * Não é levado 100% dos materiais p/ almox.			Plano de Ação (Avaliação 1) 1. Determinado padrão de etiquetas (falta a impressora) 2. Foi determinado o procedimento no envio de materiais ao almoxarifado			
Justificativa da Pontuação (Avaliação 2) Falta de identificação do equipamento resultou em falta no envio. Equipamento foi enviado por engano para outra empresa.			Plano de Ação (Avaliação 2) Todos os equipamentos identificados com nome número (tag) e empresa que são enviados. Criada etiqueta padrão para envio de equipamentos			

Com a execução do plano de ação, o PCM recebe todas as informações necessárias para confecção da nota fiscal, agilizando o processo e também com as imagens tem argumentos para verificar se o conserto junto ao fornecedor foi executado conforme solicitação. Esse é um dos exemplos de situações que geram maior assertividade e rapidez na entrega para o cliente.

Exemplo de plano de ação gerado na 2ª avaliação

A demora no conserto de uma peça de determinada máquina pode gerar atraso ou falta de produção e até mesmo o não atingimento do faturamento. Por isso a elaboração e execução do plano de ação de forma objetiva cria mecanismos para a resolução de problemas visando minimizar possíveis impactos.

De: Ademir de Souza Silva
 Enviado em: sexta-feira, 2 de junho de 2017 13:00
 Para: Ricardo Cezar Regert <ricardo.regert@sanremo.com.br>; Naira Cristiane Mazin Bittencourt <naira.bittencourt@sanremo.com.br>; Emerson Erivelton Barcelos <emerson.barcelos@sanremo.com.br>; SR-AIL-MAN-MANUTENCAO GERAL <SR-MAN-MANUTENCAO-GERAL@bettam.com.br>
 Assunto: RO 006

Prioridade: urgente
Identificação: regulagem vertical dos cabeçotes aplicador de etiquetas.
Máq. RO 006
Nota: 10374411
Problema: fusos trancados
Serviço: recuperação
Quantidade: 02
Peso: 11 kg
Valor: 1.000,00
Empresa: Hidraumak

SANREMO
 uma empresa
InBetta

Ademir Silva
 Manutenção
 Fone: 9387
www.sanremo.com.br
www.facebook.com/sanremo.sa
www.youtube.com/c/sanremo
www.instagram.com/sanremodigital
www.linkedin.com/company/sanremo

5 anexos

image2017-06-13...

E-mail padrão utilizado no exemplo

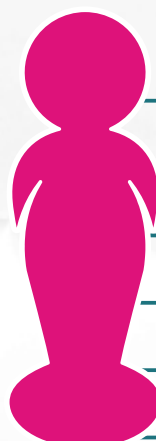
Exemplos como esse favorecem a relação de confiança entre áreas, refletindo-se no clima organizacional. A Pesquisa de Clima nos traz uma importante percepção dos profissionais, um percentual crescente de favorabilidade entre as áreas e também na satisfação geral. No quesito relacionamento entre áreas realizamos duas perguntas:



A soma dos questionamentos apresentou média de 39% no ano de 2011, período em que o Clientes Internos não estava atuante. Em 2013 executamos o plano de ação para esse item que era a retomada do programa.

Entendemos que trabalhar nas relações entre clientes e fornecedores internos trouxe como resultado a melhoria na relação entre áreas, um percentual que cresce ano a ano, atingindo 83,8% em 2016 apenas três anos após a retomada do programa. E contribui para o resultado geral de satisfação da Sanremo em 2016 com o percentual de 88,4%, como podemos observar na tabela a seguir e com maior detalhamento no anexo 9.

Dentre os resultados, destacamos o engajamento dos profissionais de uma forma direta, cumprindo com o seu objetivo de **“Ser um programa de avaliação de Cliente Internos buscando a excelência nas relações e nos serviços prestados”**.



Ano	Relacionamento entre Áreas	Satisfação Geral
2011	39,0%	60,0%
2013	54,9%	70,2%
2014	65,4%	74,8%
2015	81,2%	83,1%
2016	83,8%	88,4%

O programa que tem resultados reconhecidos e consolidados (Anexo 10), aprimorou o desempenho das equipes, melhorou o nível de relacionamento e promoveu o diálogo nas negociações entre setores, proporcionando assim um ambiente harmonioso e construtivo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Clientes internos está há mais de dez anos promovendo a interação entre as áreas, com foco em resultados, por meio de alinhamento com as estratégias de negócio e incentivo ao desenvolvimento dos profissionais. Temos a convicção que para entregar bons produtos aos consumidores temos que primeiramente ter boas entregas dentro da própria empresa.

O programa cresceu junto com a empresa que, mesmo diante do cenário político e econômico que estamos enfrentando, a cada ano amplia suas linhas e itens de produto e cresce em mercado e faturamento.

Com base em um método de avaliação de troca entre os profissionais, percebemos a efetiva contribuição para a construção de um ambiente que proporciona desenvolvimento pessoal e profissional. Ao dar voz ao público interno, foi possível criar planos de ação para aprimorar o trabalho desenvolvido pelos responsáveis em fazer da Sanremo a maior empresa brasileira na produção de produtos plásticos para utilidades domésticas.

Entendemos que investir no desempenho das equipes para melhorar o nível operacional e estimular as relações interação entre os setores foi fundamental tanto para o sucesso do programa quanto para as melhorias obtidas pela empresa ao longo dos seus 48 anos.

A participação no programa potencializa competências, habilidades e atitudes, expandindo-se além da empresa, à medida em que os profissionais que trabalham conosco entendem o benefício de cultivar relações harmoniosas, aprendem a ter uma escuta ativa, a dar um feedback e a se posicionar de forma colaborativa em seu círculo de convívio. Esses benefícios em relacionamento se traduzem tanto internamente quanto com fornecedores, clientes e/ou sociedade. Com dedicação, empenho, paixão pelo negócio e realmente acreditando que por meio das pessoas podemos fazer a diferença, os resultados se tornaram realidade.

Em resultados quantitativos, destacamos mais 50 profissionais envolvidos com o programa, a representação de todos os setores da empresa, mais de 80 pessoas treinadas. Em 2016, a implementação de 44 melhorias nos setores, 96% de satisfação no programa, aproximadamente 900 acordos estabelecidos entre as áreas, 83,8% de favorabilidade no relacionamento entre áreas, contribuindo para 88,4% de satisfação geral da Sanremo.



Em resultados qualitativos, o programa gera maior sinergia entre as equipes, promove o diálogo e a negociação entre setores, desenvolve os profissionais e facilita a implementação de ações para a melhoria e o aprendizado contínuo. Ainda colabora para uma cultura de discutir no dia a dia as relações e situações críticas, que ocorrem entre clientes e fornecedores. Apesar de termos um momento específico para pontuar as avaliações, os fatos são resolvidos com rapidez e objetividade, evitando maiores transtornos para as áreas e o comprometimento do resultado do negócio.

Esse programa se consolidou, mas ainda temos grandes desafios para o Clientes Internos. O próximo passo é expandir para as demais empresas InBetta. Para isso, o comitê apresentou o programa para as áreas de Operações e Corporativa, nesta última temos um grupo de trabalho formado que dará andamento para a implantação. E, atualmente temos a oportunidade de compartilhar essa prática tanto com empresas InBetta quanto ser um benchmarking para outras empresas.

O Clientes Internos nos remete ao orgulho de ser um programa que foi desenvolvido internamente com recursos próprios em uma sistemática e metodologia que evoluiu ao longo dos anos. E mesmo há 14 anos da sua origem é muito atual, se reinventou ao longo dos anos e permanece alinhado às estratégias do negócio, aos valores e contribui com a missão e visão da Sanremo.

Com base na evolução e resultados obtidos, consideramos que temos práticas consistentes e adequadas para participar do Prêmio Top Ser Humano categoria Organização. Estamos convencidos de que o caminho adotado pela Sanremo na relação cliente e fornecedor interno é um case de sucesso e deve ser compartilhado com as demais organizações.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOCKLYN, PAUL L. **Making Magic: The Disney Approach To People Mangement Personell**, DEC.1988, V.65,N.º12.

BRUM, Analisa De Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 3. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.

MASLOW, A. **Motivation and Personality** - Nova York. Ed. Harper, 1954

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. Eugênio Mussak – São Paulo: Editora Gente, 2003.

NIERENBERG, Gerard I. **A arte de negociar: Estratégias psicológicas para obter contratos vantajosos**. 1. ed. Lisboa: Livros do Brasil, 1968. 251 p.

ULRICH, Dave. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa – Porto Alegre: Bookman, 2011.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento á ação**. Tradução Ivo Korytowski. Campus, 1992.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Fernanda da Rosa Machado Silva, Consultora Interna de RH, atua há 15 anos em RH, Administradora com Habilitação Recursos Humanos e Pós-Graduada em Direito do Trabalho e Previdenciário.

Jesus Rogério Damé Pereira, trabalha desde 2006 na Sanremo, Analista de PCP, formação técnica em Manutenção Eletromecânica, Especialização em Termoplásticos, Engenheiro Mecânico e Mestrando em Engenharia de Materiais.

Jones Schiavon Bassi, Analista de Qualidade há 8 anos, Técnico mecânico com Especialização em Termoplásticos.

Liana de Souza Waick, atualmente Gerente de Marketing da Sanremo, publicitária, pós graduada em MKT, atua na área há 22 anos.

