

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

SILVIA MARA DE CARVALHO

**MAPEAMENTO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS E DE COMUNICAÇÃO DA
EMPRESA SMC CINEMAS – CURITIBA**

CURITIBA

2006

SILVIA MARA DE CARVALHO

MAPEAMENTO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS E DE COMUNICAÇÃO DA
EMPRESA SMC CINEMAS – CURITIBA

Trabalho de graduação apresentado à disciplina de Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Helena de Fátima Nunes
Silva

Co-orientadora: Luciana Helena Vieira
Carvalho

CURITIBA

2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial a Deus que me deu forças para continuar lutando, mesmo diante das dificuldades.

Agradeço a SMC cinemas que abriu suas portas, e a todos que colaboraram para realização deste trabalho.

Agradeço a minha orientadora professora Helena de Fátima Nunes Silva e a minha co-orientadora professora Luciana Helena Vieira Carvalho, que tiveram paciência e dedicação durante minhas orientações.

Agradeço a minha família, em especial a meus pais que souberam me educar mesmo diante das dificuldades, sendo sempre exemplos de caráter e de família. São minhas inspirações para minhas conquistas, pois sem eles não teria conseguido chegar aqui.

Agradeço a meus amigos que souberam me confortar e me dar uma palavra amiga nas horas difíceis.

RESUMO

Análise do ambiente informacional para identificação e análise dos fluxos informacionais e de comunicação, visando apoiar as atividades desenvolvidas pelos funcionários. Apresenta revisão da literatura sobre sociedade da informação, organização e informação, processo de comunicação, fluxos de informação, estratégia da informação, processos de gerenciamento de informações, política da informação e necessidades, busca e uso de informação. A pesquisa foi embasada por um estudo de caso realizado no Sistema multiplex de cinemas (SMC), por meio do qual foi possível representar graficamente os fluxos das principais atividades desenvolvidas pela organização, nos seus diversos setores. O resultado do trabalho constitui, portanto, um produto destinado à aplicação no ambiente estudado. Observou-se que a SMC cinemas desconhece seu ambiente informacional. Conseqüentemente, surge à dificuldade de gerenciar as informações, analisá-las, armazená-las e formalizá-las para sua utilização dentro da organização. O mapeamento dos fluxos de informação e comunicação é a base para a efetivação de estratégias e políticas voltadas ao gerenciamento da informação na organização estudada.

Palavras-chave: Informação; Comunicação; Fluxo de informação; Mapeamento da informação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE LASWELL	7
FIGURA 2 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SCHRAMM	8
FIGURA 3 – O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	13
FIGURA 4 – MODELO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	14
FIGURA 5 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	16
FIGURA 6 – SALA DE CINEMA	30
FIGURA 7 – FOYER DO CINEMA	31
FIGURA 8 – PROJETOR	32
FIGURA 9 – PRATO	32
FIGURA 10 – BOMBONIERE	33
FIGURA 11 – BILHETERIA	34
FIGURA 12 – PORTARIA DO CINEMA	35
FIGURA 13 – ORGANOGRAMA	37
FIGURA 14 – PESQUISA DE OPINIÃO DOS CLIENTES	40
FIGURA 15 – INTERFACE SOFTWARE INTERATUN	43
FIGURA 16 – QUADRO DE AVISOS	44
FIGURA 17 – LEGENDA DAS CORES	50
FIGURA 18 – LEGENDA DOS SIMBOLOS	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	11
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS OU REQUISITOS DE INFORMAÇÃO BASEADOS NOS NÍVEIS GERENCIAIS (HIERARQUIA)	19
QUADRO 3 – INTEGRANDO OS CONCEITOS: NÍVEIS HIERÁRQUICOS E TIPOS DE INFORMAÇÃO	19
QUADRO 4 – NECESSIDADE, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO.....	23
QUADRO 5 – CAPACIDADE DE LUGARES POR SALA.....	28
QUADRO 6 – DISTRIBUIDORES DE FILMES.....	38
QUADRO 7 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA UNIDADE SMC CURITIBA	41
QUADRO 8 – PLANO DE AÇÃO DE CURTO PRAZO	45
QUADRO 9 – PLANO DE AÇÃO DE LONGO PRAZO.....	45
QUADRO 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 O PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	4
2.2 A ORGANIZAÇÃO E A INFORMAÇÃO.....	5
2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	6
2.4 FLUXOS DE INFORMAÇÃO.....	9
2.5 ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO	12
2.6 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	12
2.7 POLÍTICA DE INFORMAÇÃO.....	20
2.8 NECESSIDADE, BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO.	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1.1 Diagnóstico da Organização	25
3.1.2 Definição das atividades.....	25
3.1.3 Representação gráfica dos fluxos	26
3.1.4 Validação dos fluxos	26
3.1.5 Proposta de melhorias.....	26
3.1.6 Análise dos resultados	26
4 RESULTADOS OBTIDOS	27
4.1 AMBIENTE DA PESQUISA.....	27
4.1.1 Exibição de filmes	31
4.1.2 Bomboniere	32
4.1.3 Bilheterias.....	33
4.1.4 Portaria.....	35
4.1.5 Recursos humanos da organização	35
4.1.6 Fornecedores e Insumos.....	37
4.1.7 Clientes.....	38
4.1.8 Sistemas de Informação da Organização.....	40
4.1.9 Formulação das Estratégias.....	43
4.1.10 Planejamento da Medição do Desempenho.....	46
4.1.11 Liderança.....	47
4.1.12 Concorrentes.....	48

4.1.13 Legislação	48
4.1.14 Parcerias	48
4.2 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	49
4.2.1 Funcionograma dos setores	50
4.2.2 Fluxograma das atividades.....	53
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	126
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERENCIAS.....	136
GLOSSÁRIO.....	138

1 INTRODUÇÃO

Na era em que a informação é o principal insumo dentro de uma organização, as empresas necessitam estar cada vez mais envolvidas nesse processo a fim de conhecer melhor seu ambiente organizacional, tanto o interno como o externo, preocupando-se com o ambiente informacional e conhecendo assim a necessidade de gerenciar a informação para a tomada de decisão.

Segundo McGee e Prusak (1994, p.3) nos últimos 25 anos o mundo enfrentava a transição de uma economia industrial para uma economia da informação e, nas próximas décadas, a informação será a força motriz na criação de riquezas e prosperidades. Os autores ainda relatam que nesta economia, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Dessa forma, o gerenciamento da informação deve ser uma preocupação constante das organizações, assim como conhecer os componentes que fazem parte do ambiente informacional, no qual a informação deve ser valorizada pela organização, pois está em toda à parte dela e, reconhecê-la como um recurso para realizar o processo de gerenciamento e assim, transformá-la em estratégia.

Assim esta pesquisa depara-se com a seguinte questão: Os fluxos informacionais e de comunicação da SMC cinemas interferem no desempenho das atividades dos funcionários?

Para responder essa questão foi realizada uma pesquisa na literatura da área de Gestão da Informação livros, monografias e artigos sobre ambientes organizacional e informacional e modelos de gerenciamento da informação e seus processos. O trabalho é composto por seis partes:

Na parte 1, introdução deste estudo apresenta-se a contextualização, o problema, a justificativa e os objetivos.

A fundamentação teórica do estudo, parte 2 aborda os aspectos sobre a sociedade da informação; a organização e a informação; processos de

comunicação; fluxos de informação; estratégia da informação; processos de gerenciamento de informações; política, necessidade, busca e uso da informação.

A parte 3 descreve a metodologia utilizada incluindo o diagnóstico da organização, definição das atividades, representação gráfica, validação dos fluxos, proposta de melhorias e análise dos resultados.

Os resultados obtidos são apresentados na parte 4 do estudo. A parte 5 apresenta a análise e discussão dos resultados. As considerações finais são indicadas na parte 6 deste estudo.

1.2 O PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

As organizações interagem continuamente com seus ambientes, influenciando e sendo influenciadas por fatores que afetam direta ou indiretamente a sua competitividade, sendo cada vez mais dependentes de informação. A informação e a comunicação são recursos que uma vez tratados e administrados podem promover as suas condições de uso. Isso nos leva a refletir sobre o gerenciamento da informação e da comunicação, e qual o real valor da informação e comunicação para cada organização.

Poucas organizações têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam para facilitar a comunicação interna. Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar na tomada de decisão, cabe a ela refletir sobre questões relativas à criação de processos eficazes de gerenciamento e troca das informações.

A *Sistema multiplex de cinemas* (SMC cinemas) é uma das maiores empresas de exibição de filmes no país e visa à satisfação e fidelidade dos clientes. Para alcançar esses objetivos a empresa repassa aos seus colaboradores a importância de conhecer o serviço que estão vendendo para transmiti-los de forma clara e objetiva aos seus clientes.

A SMC cinemas embora tenha a preocupação de acompanhar todas as atividades desenvolvidas por seus funcionários de forma a atender com qualidade o

cliente final não tem até o momento, de forma sistematizada o mapeamento dos fluxos de informação e comunicação.

Portanto, um problema a ser resolvido é, a identificação e análise das necessidades informacionais e de comunicação dos funcionários, necessárias ao desempenho das suas atividades.

O presente trabalho poderá auxiliar no desempenho das atividades desenvolvidas pelas pessoas que atuam na SMC. Com os resultados será possível verificar os fatores que interferem na comunicação entre gerentes e colaboradores, a fim de facilitar à comunicação interna da empresa e os reflexos no atendimento aos clientes.

1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho subordina-se a um objetivo geral e cinco objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os fluxos informacionais e de comunicação da SMC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as atividades e necessidades de informação dos funcionários da SMC;
- Identificar os fluxos de comunicação da SMC;
- Análise do ambiente informacional na SMC;
- Representar graficamente os fluxos de informação e comunicação com base no estudo de caso e na literatura;
- Sistematizar as necessidades informacionais da SMC para o desempenho do trabalho;
- Propor melhorias caso necessário nos fluxos existentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo dar suporte ao estudo e a elaboração do método de pesquisa, abordando assuntos relacionados à sociedade da informação, organização e a informação, processos de comunicação, fluxos da informação, estratégias da informação, processo de gerenciamento da informação, política da informação e necessidades, busca e uso da informação.

2.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Ao falar-se da Sociedade da Informação, vem a tona um tema atual e em pleno desenvolvimento, uma vez que ela é resultado de uma transformação que está ocorrendo no mundo devido às mudanças de caráter social, econômico, tecnológico e cultural. As empresas estão readaptando sua forma de agir para inserir-se nessa nova sociedade que traz uma nova estrutura e uma nova cultura, tendo por base a informação como um bem ou recurso econômico e estratégico.

Para Tarapanoff (2001, p. 38) essa nova sociedade em discussão desde o início dos anos 80, veio à tona apenas no início dos anos 90, após os governos do mundo tornar a proposta da Sociedade da Informação um objetivo medular de suas agendas, onde tal sociedade constitui um conjunto de processos sociais e assume a transição do modo de desenvolvimento industrial como paradigma produtivo, para o modo de desenvolvimento informacional baseado na extensão do conhecimento como insumo crítico.

Em muitos casos a Sociedade da Informação é associada apenas ao desenvolvimento tecnológico, isso não deixa de ser necessário, porém as organizações e instituições de pesquisa acabam deixando de lado o principal insumo dessa sociedade, que é o fator humano.

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os

recursos humanos (TARAPANOFF, 2001, p. 44).

Esse fator essencial em qualquer ramo de atividade, associado aos demais recursos de informação nos leva a discutir a importância dessa visão dentro das organizações.

2.2 A ORGANIZAÇÃO E A INFORMAÇÃO

Essa nova percepção de mudanças no sistema, no qual a sociedade passou do desenvolvimento industrial para o desenvolvimento informacional, traz para as organizações uma visão holística das reais necessidades para manter-se no mercado. Diante dessas circunstâncias as empresas que pretendem sobreviver devem estar dispostas a criar métodos mais eficazes de gerenciamento, onde a informação terá papel estratégico para o planejamento a fim de subsidiar os demais fatores envolvidos.

Antes de implementar mudanças organizacionais em que a informação será a base, é necessário entender o que realmente significa o termo “informação”, e o que difere dos dados.

Para McGee e Prusak (1994, p. 24) a informação não se limita a dados coletados, mas sim dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Os autores também afirmam que dados podem ser considerados e discutidos em separado, enquanto que a informação deve ser discutida no contexto dos usuários e responsável por decisões específicas, ou seja, informação representa dados em uso, e esse uso implica em usuário.

A informação é um insumo de difícil percepção, portanto, difícil de ser administrada e gerenciada. Para McGee e Prusak (1994, p. 23) ela é infinitamente reutilizável, não deteriora, nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário.

Geralmente as organizações possuem dados espalhados que se forem gerenciados de forma correta podem vir a tornar-se informação valiosa como base

para a tomada de decisões.

É difícil falar em valor quando se fala de um bem tão abstrato como a informação, pois o valor está associado à percepção de cada usuário. Segundo Cronin citado por Moresi (2000, p.16), o valor da informação pode ser classificado nos seguintes tipos:

- a) Valor de uso: utilização final que se fará com a informação;
- b) Valor de troca: quando o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e demanda;
- c) Valor de propriedade: reflete o custo substitutivo de um bem;
- d) Valor de restrição: surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

Nesse sentido, o valor da informação dentro da organização pode assumir dois contextos distintos. Se ela resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor, caso contrário ela terá pouco ou nenhum valor (WETHERBE citado por MORESI, 2000, p. 17).

2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A informação é um recurso que deve ser comunicada a todos na organização, ou seja, ela deve fluir de forma clara e objetiva.

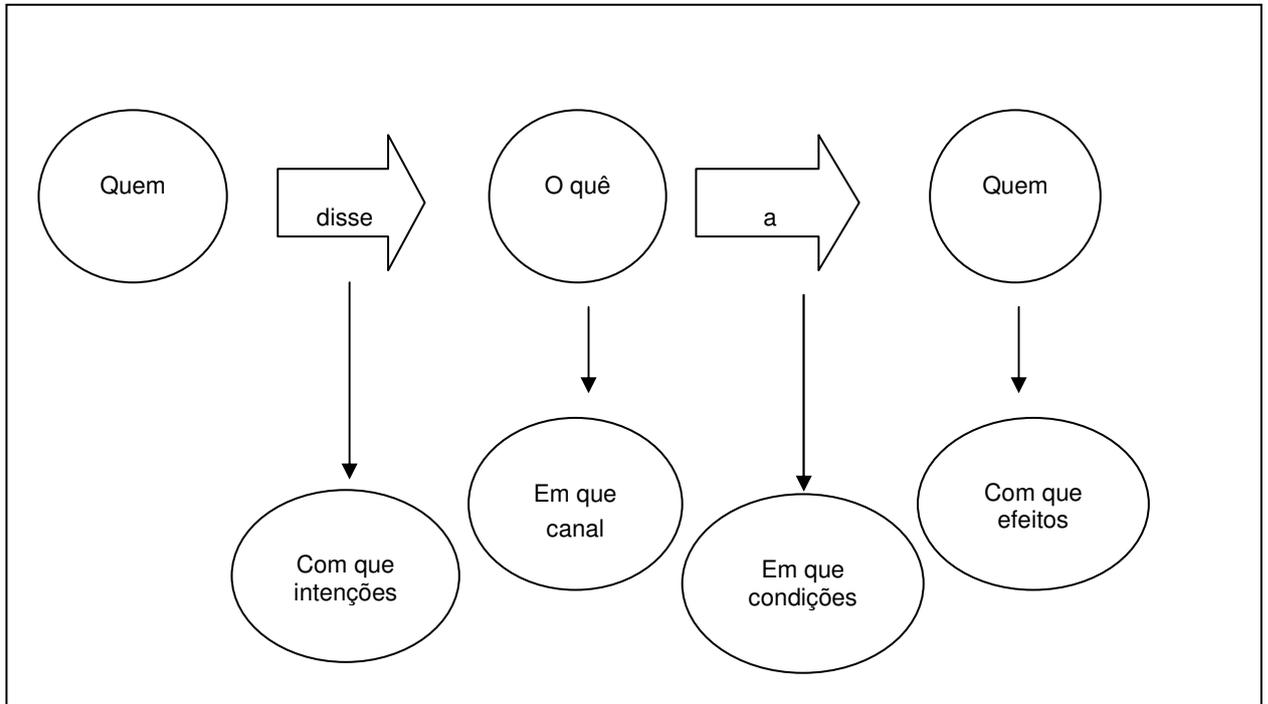
Segundo Rabaça e Barbosa (2001, p. 156) a palavra comunicação é derivada do latim *communicare*, cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Exigindo participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Para Le Coadic (1996, p. 13) a comunicação é definida como um processo intermediário que permite a troca de informações entre pessoas.

Laswell citado por Rabaça e Barbosa (2001, p. 163), propõe um modelo de comunicação (Figura 1), no qual se pode identificar uma preocupação com as intenções do emissor, com as condições em que o receptor recebe a mensagem e

com os efeitos produzidos pelo processo de comunicação.

FIGURA 1 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE LASWELL

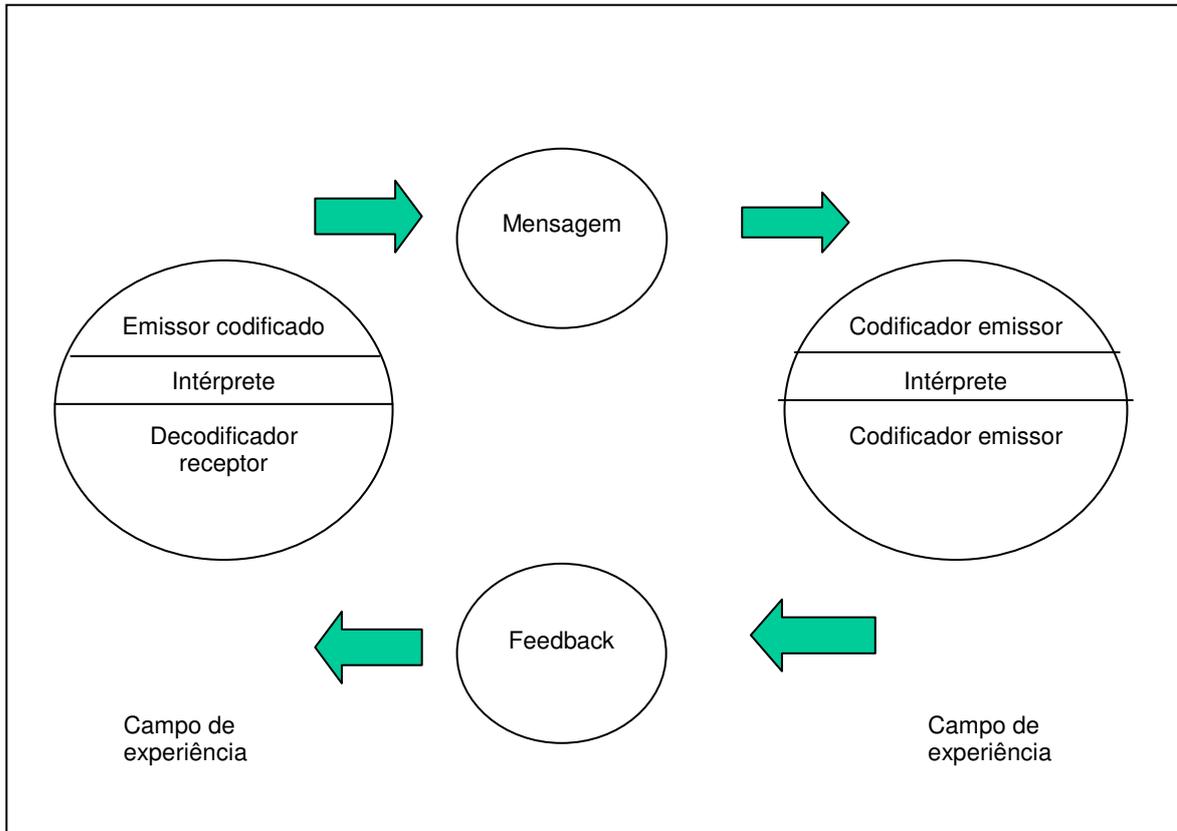


FONTE: RABAÇA e BARBOSA (2001, p.163).

Outro modelo de comunicação é proposto por Schramm, citado por Rabaça e Barbosa (2001, p. 167-168), representado na Figura 2. Nesse modelo, o autor demonstra o processo de comunicação como se existisse uma conversa, o emissor emite uma mensagem, que depende do seu campo de experiência, o codificador recebe essa mensagem, mas só pode entendê-la caso o seu campo de experiência seja compartilhado com o do emissor em algum aspecto, dessa forma o receptor interpreta a mensagem e proporciona um *feedback*¹ ao seu emissor. Portanto, os papéis de emissor e receptor são constantemente alternados para tornar possível a comunicação.

¹ *Feedback*: Retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno, no âmbito da comunicação e das interações humanas.

FIGURA 2 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SCHRAMM



FONTE: RABAÇA e BARBOSA (2001, p.167-168).

Fazendo uma análise dos modelos propostos de comunicação, percebe-se que os elementos básicos para o processo de comunicação são o emissor, a mensagem, o canal e o receptor. Mas também é possível concluir que o processo de comunicação só será completo se observar outros fatores como campo de experiência, o *feedback*, as intenções e os efeitos dessa comunicação.

Esses modelos representam a comunicação de forma genérica, porém dentro de uma organização, existe a chamada comunicação organizacional que reflete um nível mais específico, pois trabalha com pessoas diferentes, mas em busca de um mesmo objetivo.

A comunicação interpessoal pode ser direta ou indireta, estando ela presente em todas as atividades e influenciando no desempenho das equipes, mesmo quando os integrantes não têm consciência desse processo e não utilizam adequadamente seus recursos.

A comunicação administrativa pode ser considerada como um conjunto de procedimentos formais de comunicação utilizados em uma organização. (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p. 172).

Essa comunicação dentro de uma organização é de suma importância para que ocorra a troca de informações necessárias ao desempenho das atividades diárias, para proporcionar uma visão única da empresa, para troca de experiências entre as pessoas e também para a criação do conhecimento. Todo esse processo de comunicação organizacional gera um fluxo interno de informações que deve ser gerenciada para que a organização mantenha uma comunicação interna adequada a fim de apoiar na tomada de decisões.

2.4 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Fluxo de informações dentro de uma organização pode ser considerado como qualquer troca de informação que possa ocorrer de maneira formal ou informal, influenciando direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas pela organização. Portanto, para que as empresas gerenciem suas informações, transformando-as em conhecimento e criando a inteligência organizacional, elas devem preocupar-se em criar e manter fluxos de informação constantes, confiáveis e acessíveis para todos os colaboradores. Dessa forma, fluxo informacional segundo Melo (2002, p. 32) seria um conjunto integrado de etapas de processamento, através de etapas de comunicação.

Para que ocorra de forma eficaz esse fluxo é necessário que as organizações estejam atentas aos pontos que podem atrapalhar o mesmo, pois no processo de comunicação, podem ocorrer problemas, constituindo dessa forma barreiras na comunicação. Esses problemas podem afetar diretamente o comportamento dos funcionários, pois quando não há uma comunicação clara e objetiva, os mesmos tendem a ficarem desmotivados, porém se a comunicação é correta e transparente desenvolve-se nos funcionários uma disposição para o trabalho e ocorre uma melhoria nas relações, além de proporcionar um serviço mais

qualificado para os clientes externos e internos.

Segundo Lesca e Almeida, citados por Nascimento (1999), os fluxos de informação em uma empresa apresentam-se sob três formas:

- a) **Fluxo de informações coletadas externamente à empresa e utilizados por ela** – referem-se às informações coletadas de agentes externos (fornecedores, clientes e concorrentes) que influenciam na existência e funcionamento da empresa bem como em suas ações e decisões;
- b) **Fluxo de informações produzidas pela empresa e destinados a ela própria** – gerado e consumido internamente, como situação de estoque, informações contábeis, comunicação interna formal (registrada) ou informal (verbal), relatórios de produção segundo vendas, além de outras informações necessárias para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento e a existência da empresa;
- c) **Fluxo de informações produzido pela empresa e destinado ao mercado** – informações que a empresa produz e destina aos agentes externos de mercado, como pedidos de compra, informações aos clientes quanto aos produtos fornecidos, catálogos de produtos, campanhas publicitárias, artigos na mídia, patrocínio, entre outros. Essas informações têm sua importância aumentada em função das novas formas e estruturas de empresas baseada na confiança mútua e nas redes de informação e comunicação tais como *Internet*.

Ainda segundo o autor esses três tipos de fluxos, apresentam dois componentes interdependentes e denominados de informação de atividades e informação de convívio:

- a) Informação de atividade – permite a empresa garantir seu funcionamento, como pedido emitido por um cliente, nota de saída

de um material, custo de produção, etc.

- b) Informação de convívio – permite influenciar seus comportamentos, tendo como característica o relacionamento e é vital para a empresa, pode ser: um jornal interno, reunião de serviço, relatório comercial e ação publicitária.

Dessa forma, toda atividade que é produzida e adquirida em uma organização é fundamental para as atividades diárias e para o desenvolvimento da comunicação interna da mesma.

O fluxo de informação em si, uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora, realiza uma das bases conceituais que se acredita serem o cerne da ciência da informação: a geração de conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convívio (BARRETO, 1998, p.122).

Para Le Coadic (1996, p. 36) o fluxo de informação pode ocorrer em canais formais e informais, o autor apresenta no quadro 1 as diferenças dos elementos.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

ELEMENTOS FORMAIS	ELEMENTOS INFORMAIS
Pública (audiência potencial importante).	Privada (audiência restrita).
Informação armazenada de forma permanente, recuperável.	Informação não armazenada, não recuperável.
Informação relativamente velha.	Informação recente.
Informação comprovada.	Informação não comprovada.
Disseminação uniforme.	Direção do fluxo escolhida pelo produtor.
Redundância moderada.	Redundância às vezes muito importante.
Ausência de interação direta.	Interação direta

FONTE: LE COADIC (1996 p. 36).

Analisando o quadro 1 percebe-se que a comunicação informal proporciona uma melhor interação entre o emissor e o receptor, sendo mais dinâmica e recente, porém ela não pode ser armazenada, não sendo recuperável e comprovada, ao contrário da comunicação formal que possibilita essa recuperação.

2.5 ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO

A estratégia da informação dentro das organizações gira em torno da possibilidade de fazer escolhas, e isso requer dos administradores uma visão aberta ao debate a fim de promover a comunicação e o consenso, para que a organização alcance seus objetivos. Para Davenport, o mais importante para a criação de uma estratégia coerente é aumentar o gosto pela informação. O autor ainda define quatro maneiras de focalizar a estratégia da informação:

- a) **Conteúdos específicos:** Permite que a organização enfatize diferentes conteúdos informacionais em diferentes momentos de seu ciclo de negócios, à medida que ela evolui.
- b) **Informação comum:** As empresas buscam troca de informações comuns para facilitar a comunicação entre as divisões, as funções e os processos de negócios.
- c) **Nos processos de informação:** Esse processo conduzirá a um aperfeiçoamento em algum nível.
- d) **Em novos mercados informacionais:** Esse processo permite adquirir informações externas sobre a venda de produtos, satisfação de clientes, crédito ou concorrência, ou outras informações de acordo com a escolha da organização. (DAVENPORT, 1998, p.66).

Para que ocorra uma estratégia informacional adequada é necessário que o estrategista tenha a consciência de que iniciativas isoladas não conduzem as mudanças reais, a organização precisa estar atenta tanto para o processo quanto para o conteúdo.

2.6 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Segundo Davenport (1998, p. 174) a orientação voltada para o processo ajuda a introduzir uma abordagem interfuncional, trazendo consigo, métodos, ferramentas e técnicas de uma variedade de funções da empresa orientadas para a

informação. Para o autor existem duas maneiras de enxergar os processos informacionais, em primeiro lugar discutir qual é o processo principal, e em segundo lugar analisar processos mais específicos.

Para esse propósito o autor descreve um processo genérico em quatro passos, conforme figura 3:

FIGURA 3 – O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT (1998, p. 175).

Os elementos acima podem ser assim descritos:

- a) **Determinação das exigências da informação:** Identifica como o ambiente informacional é percebido pelos gerentes e os funcionários. É necessário atentar para várias perspectivas - política, psicológica, cultural, estratégica, assim como as ferramentas correspondentes, com avaliação individual e geral;
- b) **Obtenção de informações:** Esse passo consiste em várias atividades - exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações;
- c) **Distribuição:** Modo como a informação é apresentada e envolve a ligação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva.
- d) **Uso da informação:** o uso é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional, mas até mesmo pesquisadores e gerentes da área o tem ignorado. O uso da informação é algo

bastante pessoal. (DAVENPORT, 1998, p.176 – 199).

Sob o ponto de vista integrado, Davenport (1998, p.51) propõe um “modelo ecológico”, representado na figura 4, para auxiliar as organizações a “melhor” gerenciar a informação. Este modelo consiste em três ambientes específicos, a saber: o ambiente informacional; o ambiente da organização e o ambiente externo.

FIGURA 4 – MODELO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT (1998, P. 51).

Neste modelo o autor descreve todo o ambiente informacional e seus componentes de uma organização, colocando-os dentro do ambiente organizacional e externo.

O ambiente informacional é um composto por vários componentes tais como: estratégia da informação, políticas de informação, cultura e comportamento em relação à informação, equipes de informação, processos de administração informacional e arquitetura da informação. (DAVENPORT, 1998, p. 51-54).

O segundo ambiente apresentado pelo autor é o ambiente organizacional que consiste de fatores internos que afetam o ambiente informacional da

organização, tais como:

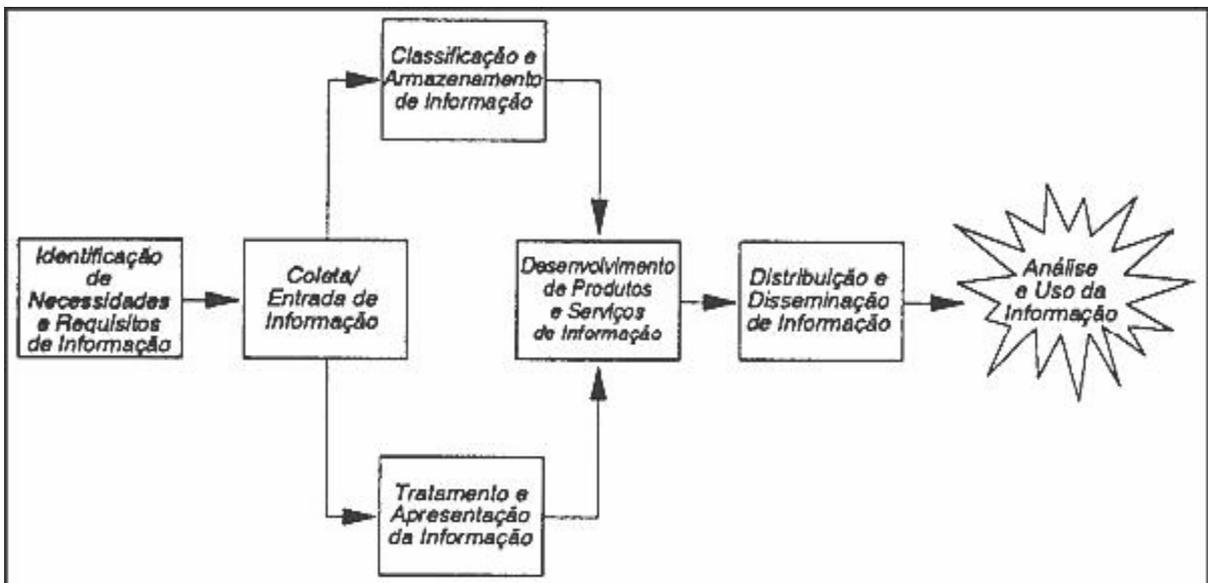
- a) A situação global dos negócios: refere-se, a saber, como estão às estratégias de negócios, processos de negócio, estruturas e cultura organizacional, e orientação dos recursos humanos da organização;
- b) Investimentos em tecnologia: diz respeito à infra-estrutura para acesso à informação de uso; considerar a real necessidade, ou seja, que tipo de iniciativa ela irá facilitar, observando a capacidade do aproveitamento ao máximo da tecnologia;
- c) Distribuição física: estudos mostram que a proximidade física aumenta a freqüência da comunicação em grupo; criação de espaços de interação (físicos e virtuais); a comunicação deve ser facilitada por todos os meios: eletrônicos; quadros de avisos; pôsteres; bilhetes adesivos, etc.; atenção aos documentos que são meios que estruturam e apresentam a informação. Pode ser influenciado por cores, pela disposição, por quantidade, etc. (DAVENPORT, 1998, p. 54-56).

Quanto ao ambiente externo, ele consiste em informações sobre:

- a) Mercados de negócio em geral: mudanças em relação aos clientes, fornecedores, sócios, reguladores e concorrentes têm reflexos na informação que circula na organização;
- b) Mercados tecnológicos: saber o que está disponível no mercado para decidir se e como determinada tecnologia pode ser útil; no setor público, olhar para tecnologias utilizadas para outros órgãos, pois costuma ser mais fácil e economicamente viável realizar parecerias e convênios;
- c) Mercados de informação: muitas organizações já avaliam maneiras de vender informações (malas-diretas); todas as empresas devem avaliar seu potencial para gerar a renda dessa maneira (DAVENPORT, 1998, p. 51-57).

Com tarefas mais integradas e um processo mais completo, os autores McGee e Prusak (1994, p.108) apresentam também um modelo que representa as tarefas do processo de gerenciamento informacional, as diferenças das tarefas no qual dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações e, segundo os autores, utilizando-se este modelo, a classificação e armazenagem de informações assumem a importância na maioria das instituições. A Figura 5 explicita o modelo citado:

FIGURA 5 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: MCGEE E PRUSAK, (1994, p. 108).

Os autores afirmam que com um entendimento da atual situação do gerenciamento da informação, torna-se possível formular um processo genérico de gerenciamento de informações. Para os autores, a palavra processo é um conjunto de tarefas conectadas logicamente que, de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final.

- a) Identificação de necessidades e requisitos de informação: há três pontos importantes a reconhecer ao tentar empreender essa tarefa: a variedade necessária que seria o número de fontes precisa ser tão variada quanto o ambiente; as pessoas não sabem o que não

sabem que seriam os administradores que não conhecem suas verdadeiras necessidades e exigências de informação, muitas vezes não têm a menor idéia de se essa informação existe, dentro ou fora da empresa, e, se existe, se pode ser obtida, colocada no sistema ou fornecida em tempo hábil; a aquisição coleta de informação que após o estabelecimento de algum consenso sobre informações necessárias aos clientes que formarão o grupo de usuários, deve haver um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolva internamente.

- b) Classificação e armazenamento/ tratamento e apresentação de informação: pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las. Vários pontos importantes afetam essa tarefa: certificar se o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação e, encarar a classificação da informação por vários ângulos, não ignorando a dimensão do projeto.
- c) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: é geralmente esta tarefa que os usuários finais dos sistemas podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas aos processos. Ponto que afeta esta tarefa: não existe sistema sem o elemento humano – muitas vezes, quanto mais estratégico é um sistema de informações, mais esforços humanos são necessários para mantê-lo;
- d) Distribuição e disseminação da informação: ao dedicar-se a essa tarefa, os profissionais que se integraram ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo de toda a empresa,

incorporam a ele um valor substancial.

Muitos diretores associam gerenciamento de informações com uso de sistemas de informação, de certa forma está correto, porém é necessário entender a informação como um recurso valioso e indispensável dentro das organizações para a tomada de decisões.

Para Alexandre (2005, p. 323) sistemas de informação devem ser ajustados à organização para prover informação à administração, assim como a organização deve estar aberta à influência dos sistemas de informação.

Segundo Anthony, citado por Alexandre (2005, p. 324) a atividade administrativa associada ao nível hierárquico pode ser:

- a) Planejamento estratégico: representa o processo de decidir sobre os objetivos da organização, a mudança desses objetivos, os recursos usados para atingí-los e as políticas de aquisição, uso e disponibilização dos recursos.
- b) Controle administrativo: processo pelo qual os administradores ou gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados de maneira eficiente e eficaz no atendimento dos objetivos organizacionais.
- c) Controle operacional: processo de assegurar que as tarefas estão sendo executadas de forma eficiente e eficaz.

O quadro 2 demonstra as características da informação e seus níveis hierárquicos extremos:

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS OU REQUISITOS DE INFORMAÇÃO BASEADOS NOS NÍVEIS GERENCIAIS (HIERARQUIA)

Variáveis	Planejamento estratégico	Controle administrativo	Controle operacional
Precisão	Baixa	←————→	Alta
Nível de detalhe	Agregado	←————→	Detalhado
Horizonte de tempo	Futuro	←————→	Presente
Frequência de uso	Infrequente	←————→	Frequente
Origem	Externa	←————→	Interna
Escopo	Amplio	←————→	Restrito
Tipo	Qualitativa	←————→	Qualitativa
Idade	Mais velha	←————→	corrente

FONTE: KEEN & MORTON (1978), adaptado por ALEXANDRE (2005, P. 325)

Alexandre (2005, p. 325), demonstra no quadro 3, a relação existente entre hierarquia e tipo de informação:

QUADRO 3 – INTEGRANDO OS CONCEITOS: NÍVEIS HIERÁRQUICOS E TIPOS DE INFORMAÇÃO

Nível hierárquico	Operacional: execução de tarefas do dia-a-dia, resolução de problemas normalmente baseada em rotinas.	Estratégico: decisão sobre os objetivos organizacionais; normalmente a resolução de problemas se baseia em rotinas.
Características da informação	Precisa, detalhada, ações presentes, freqüente, interna, pequeno escopo de análise, quantitativa, atuais ou correntes.	Pouco precisa (ambígua), sumarizadas, ações futuras, ocasionais, externas, grande escopo de análise, qualitativa, de amplo escopo, histórico ou projeções.

FONTE: ALEXANDRE (2005, p. 325).

Fazendo uma análise do quadro 3 pode-se verificar que existe uma diferença entre as informações necessárias ao nível operacional e estratégico. É no nível operacional que existe a necessidade da informação ser precisa e atualizada, pois as decisões são imediatas. Porém, no nível estratégico está relacionado a ações futuras, ou seja, as informações não precisam ser tão pontuais.

2.7 POLÍTICA DE INFORMAÇÃO

A política da informação dentro das organizações envolve o poder proporcionado pela mesma e as responsabilidades em seu gerenciamento e uso. Davenport (1998) define quatro modelos para governar a informação, que seria ideal para um determinado tipo de organização de acordo com as características da mesma, sendo o federalismo, feudalismo, monarquia e anarquia.

- a) Federalismo: Envolve uma democracia representativa e exige uma negociação racional entre os grupos centrais e dispersos, sendo o modelo que mais reconhece a importância da política, tratando-a como uma atividade legítima e necessária, pelas quais pessoas com diferentes interesses buscam definições coletivas de objetivos e meios para alcançá-la, sendo essa a política preferida do autor.
- b) Feudalismo: Permite aos gerentes o controle de seus ambientes de informação, não sendo tão adequado para as grandes empresas, mas às vezes faz-se necessário, pois empresas que trabalham com diferentes produtos, diferentes clientes, diferentes medidas de desempenho, não há a necessidade de compartilhar essas informações a menos que seja para a especulação dos setores.
- c) Monarquia: Modelo em que existe um controle da maior parte das informações de uma empresa por um indivíduo ou uma função, especificando quais os dados importantes, estabelecendo significado para os elementos. Esse modelo pode ser adaptável para empresas pequenas que operam em um só setor.
- d) Anarquia: Modelo onde cada indivíduo se defende sozinho, geralmente costuma funcionar quando as abordagens mais centralizadas falham, ou quando não é percebida a importância da informação para o funcionamento da empresa. (DAVENPORT, 1998, p. 92-101).

Existe ainda, segundo o autor, outro modelo que muitas organizações

aderem que são as utopias tecnocráticas, nesse modelo às pessoas acreditam que a tecnologia resolverá todos os problemas do governo informacional. E dessa forma existem também abordagens táticas para incrementar os modelos políticos adotados pela organização, incluindo comportamentos como troca, vazamento, intermediação e utilização da informação. Essas táticas são utilizadas pelos gerentes, independente do modelo político adotado para influenciar o comportamento das pessoas envolvidas no processo da organização. (DAVENPORT, 1998, p. 103-107).

Para que as iniciativas informacionais tenham êxito dentro das organizações é necessário que as mesmas mudem o comportamento e a cultura organizacional. Para Davenport (1998, p. 110) comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação, incluindo a busca, o uso a alteração, a troca e o acúmulo.

Para o autor o comportamento envolve atos individuais, enquanto que cultura abrange grupos e organizações, que podem ser fechadas ou abertas, de enfoque interno ou externo, podendo também incluir preferências por certos tipos de canais ou meios.

Nas empresas a maior parte de seu valor está no conhecimento que cada uma tem, dessa forma para utilizar com vantagens o conhecimento, uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional juntamente com mudanças tecnológicas.

2.8 NECESSIDADE, BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO.

Para Choo (2003, p. 381- 421) administrar o conhecimento organizacional é administrar e fomentar as capacidades da organização. Dessa forma, existe a preocupação com a coleta da informação nos processos de criação de conhecimento que levam ao desenvolvimento de produtos ou processos. Para isso o autor sugere a seguinte estrutura:

- a) **Necessidades de informação:** Surgem de lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades da

organização, estando na maneira como as organizações solucionam um problema ou aproveitam uma oportunidade. Para iniciar a coleta de informações é necessário identificar e elaborar as necessidades da situação.

- b) **Busca da informação:** O processo começa com uma ampla sondagem ou com uma extensiva partilha de informações, estabelecendo conexões com muitas fontes dentro e fora da organização. Durante essa construção do conhecimento, a busca de informações caracteriza-se pela pesquisa e partilha das informações e pelo uso de canais de informação que trazem experiências de fora do grupo ou da organização, porém existem algumas dificuldades na sondagem e na focalização da informação: dificuldade de encontrar fontes e transferir informações de fora do grupo ou da organização e dificuldade de reter e tornar explícito o conhecimento tácito dos especialistas.
- c) **Uso da informação:** Uma organização procura obter conhecimento de fontes internas e externas, mas cada maneira de utilizar a informação tem de enfrentar diferentes problemas administrativos. Tanto na criação quanto na transferência do conhecimento, a criação, a absorção e exploração de novos conhecimentos não são atividades apenas técnicas, mas um processo social que precisa ser administrado de acordo com a cultura e o contexto da organização.

O quadro 4 apresenta um resumo da discussão proposta por Choo:

QUADRO 4 – NECESSIDADE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO.

	Necessidades de informação	Busca da informação	Uso da informação
Criação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios para criar e avaliar novos conhecimentos; - Informações sobre fontes de conhecimento, capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensa partilha e busca da informação; - Ampla gama de fontes e mecanismos de busca da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Movimentação do conhecimento interno; - Exploração do conhecimento externo; - Uso do conhecimento como processo social
Necessidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Definição e estruturação do problema; - Inovações como sistemas sociais; - Localização e nível do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fronteiras flexíveis para disseminação da informação; - Proteção e ampliação das fronteiras; - Custo de aderência da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de absorção; - Diversidade cognitiva; - Capacitação combinatória
Reações emocionais	<ul style="list-style-type: none"> - Incerteza, dúvida, tensão, estresse; - Uso da intuição para criar um foco ou tornar uma idéia plausível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apego emocional às habilidades pessoais; - Informação redundante ou exclusiva; - Resistência a idéias novas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Síndrome do “não-foi-inventado-aqui”; - Conhecimento emocional; - Atrito criativo, caos criativo.
Dimensões situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Criação <i>versus</i> descoberta; - Problemas complexos com objetivos amorfos; - Situação de novos produtos: tecnologia e fatores mercadológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de informação; - Novos e antigos mercados e tecnologias; - Acesso a fontes externas de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propósito organizacional; - Utopia tecnológica; - Estágios iniciais do processo de inovação

FONTE: CHOO, (2003, p.232).

Essa estrutura proposta por Choo, demonstra de forma completa a forma como a informação deveria ser administrada pelas organizações, desde identificar a informação correta, buscar a informação e fazer uso da mesma de forma clara e objetiva a fim de apoiar a empresa na tomada de decisão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo exploratório e descritivo, pois está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

A estratégia de pesquisa utilizada para caracterização do ambiente e análise é o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Pode-se caracterizar o estudo de caso em três fases: a primeira aberta ou exploratória, a segunda mais sistemática em termos de coleta de dados e a terceira consistindo na análise e interpretação sistemática dos dados e na elaboração do relatório (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As fontes de informação utilizadas ao longo da pesquisa foram livros, artigos, *sites*, monografias, dissertações e teses da área de Gestão da Informação e Administração.

Dessa forma, foi realizado um estudo de caso na SMC cinemas, com o objetivo de identificar, analisar e representar graficamente os fluxos informacionais e de comunicação da SMC, visando apoiar as atividades desenvolvidas pelos funcionários.

O fluxograma foi escolhido como técnica para representar as atividades da organização, pois possibilitam uma visão geral do conjunto e fornecem condições para simplificar o trabalho através da eliminação, combinação ou reposicionamento dos passos, fases ou etapas, de modo que se procure obter melhor seqüência para o desenvolvimento das atividades. Quanto às informações o fluxograma nos permite visualizar em que exato momento ela se faz necessária. Assim, os fluxos podem ser

entendidos, na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer e de todas as informações envolvidas no mesmo.

Os fluxogramas apresentam como finalidade, colocar em evidência a seqüência lógica de um trabalho, de modo que haja uma visão para a execução de suas fases, dando assim condições, para que uma análise sobre as mesmas seja efetuada, com o intuito de melhorar o método utilizado. (ROCHA, 1987, p.98).

Ao desenhar os fluxogramas, tentou-se representá-los de forma fiel ao que realmente ocorre durante o processo de funcionamento do cinema. Os fluxogramas representam o modo como às coisas são feitas, e não o modo pelo qual o “gerente” diz aos funcionários que as façam, sendo dessa forma uma ilustração da situação real.

Para alcançar os objetivos, a pesquisa foi desenvolvida com os procedimentos descritos a seguir.

3.1.1 Diagnóstico da Organização

Para conhecer a organização foram realizadas pesquisas em normas, documentos, procedimentos internos, *site* da empresa. Também foram utilizadas como fonte as conversas informais com os funcionários e observações diretas, cujo objetivo foi à definição das características da organização, o do perfil, a natureza do negócio, o porte e instalação, os produtos e serviços, os clientes, o perfil da equipe e principais processos.

3.1.2 Definição das atividades

Após o diagnóstico da organização foi possível identificar quais são as atividades desenvolvidas em cada setor, e o funcionograma foi utilizado para fazer a representação gráfica. Para essa etapa utilizaram-se as informações coletadas pela observação e conversas informais com os funcionários.

3.1.3 Representação gráfica dos fluxos

Após definir as atividades desenvolvidas em cada setor da organização foi verificado como ocorre cada atividade e representado em um fluxograma. Dessa forma, obteve-se a representação gráfica de como ocorre o fluxo de informações na organização, construída com o apoio do *software Visio*.

3.1.4 Validação dos fluxos

Com os fluxos desenhados, eles passaram por um processo de validação no qual foram apresentados aos funcionários que realizam a operação e eles verificaram se o que estava representado correspondia ao que eles realizavam.

Ainda com o objetivo de validar os fluxos foi realizada uma simulação, para verificar a veracidade e aplicabilidade no desenvolver de cada atividade.

3.1.5 Proposta de melhorias

Com os resultados obtidos pela validação e simulação dos fluxos existentes, foram realizadas algumas observações à cerca da realidade atual da organização em relação aos fluxos de informação e a comunicação. Essas observações foram feitas de acordo com a necessidade e a percepção dos funcionários e da própria organização, com o objetivo de facilitar a comunicação interna e melhorar as atividades desenvolvidas no dia a dia.

3.1.6 Análise dos resultados

Após a elaboração e validação dos fluxos de informação e comunicação, os resultados foram apresentados graficamente. A análise foi realizada tomando-se por base os fluxos desenhados, as opiniões dos funcionários e a literatura.

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 AMBIENTE DA PESQUISA

O *Sistema multiplex de cinemas* (SMC cinemas) é uma empresa exibidora de filmes inserida na Indústria Cinematográfica, sua sede mundial é nos Estados Unidos. No Brasil a matriz está localizada na cidade do Rio de Janeiro. A empresa tem onze Unidades² em seis estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Bahia, Pernambuco e Ceará), visando à satisfação do cliente no ramo de entretenimento, e oferece serviços como venda de alimentos, exibição de filmes e atendimento ao público.

A SMC cinemas está inserida na indústria cinematográfica, sendo responsável pela exibição de filmes para a comunidade local, devendo a mesma proporcionar aos seus clientes um serviço de qualidade, que nesse sentido significa prestar suporte completo desde um bom atendimento até disponibilizar as informações necessárias de forma clara e objetiva aos clientes.

A empresa disponibiliza informações pelo site, telefone com a gravação da programação da semana, *folders*³ com os horários e *sinopses*⁴ dos filmes em cartaz, além dos funcionários que estão em contato direto com os clientes. Para o acompanhamento dos resultados internos, a SMC trabalha com informações relacionadas aos relatórios diários e mensais, informações sobre as ações dos concorrentes, notícias na mídia e a comunicação pelo *Outlook*⁵ com a matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro.

A unidade de Curitiba é o objeto em estudo, localizada na região central de

² Unidades: Denominação dada as filiais da empresa.

³ *Folders*: Impresso publicitário para divulgação dos filmes.

⁴ *Sinopses*: Resumo dos filmes.

⁵ *Outlook*: Programa de e-mail, que faz parte do Microsoft Office.

Curitiba. A organização tem dez salas, uma *Bomboniere*⁶, uma bilheteria e uma sala de projeção de filmes.

A capacidade de cada sala da unidade SMC Curitiba está demonstrada no quadro 5.

QUADRO 5 - CAPACIDADE DE LUGARES POR SALA

Sala	Capacidade
1	262
2	188
3	188
4	188
5	252
6	252
7	188
8	164
9	164
10	262
Capacidade Total	2108

FONTE: SMC, 2006.

A área física da unidade SMC Curitiba divide-se em subsolo, térreo e primeiro andar.

Na parte do subsolo da empresa encontra-se:

- Sala gerencial onde são realizados todos os procedimentos da empresa referentes à administração geral da unidade;
- Refeitório para uso dos funcionários;
- Dois vestiários para uso restrito de funcionários, sendo um feminino e outro masculino, ambos com armários e banheiros;

⁶ *Bomboniere*: forma como a empresa se refere ao local onde se realiza a venda de pipocas, refrigerantes e confeitos.

- Sala para os materiais de limpeza de uso da empresa terceirizada (HIGI SERV);
- Sala de controle geral de luzes e de ar condicionado.

Na área térrea, localiza-se:

- Dez salas de cinema, sendo que as salas oito e nove têm capacidade para 164 pessoas, as salas dois, três, quatro e sete possuem uma capacidade maior chegando a comportar 188 pessoas. As salas cinco e seis possuem capacidade para 252 pessoas cada sala e as salas um e dez com capacidade para 262 pessoas, e todas as salas em formato *stadium*⁷;
- Banheiros destinados aos clientes, sendo um banheiro masculino com nove cabines sanitárias, uma delas com acesso especial para deficiente físico, um banheiro feminino com doze cabines sanitárias, sendo uma de acesso especial para deficientes e um banheiro infantil com duas cabines;
- *Bomboniere* própria onde são vendidos chocolates, balas, refrigerantes e o produto principal que é a pipoca;
- Um estoque central onde são guardados todos os produtos pertinentes a *Bomboniere*;
- Um estoque secundário de produtos necessários para o uso semanal da *Bomboniere*;
- Um estoque de cartazes e *banners*⁸ de filmes que estão em cartaz e os de filmes que já saíram de cartaz;

No primeiro andar o espaço é exclusivo para a cabine de projeção onde estão os projetores dos filmes e onde é feita a montagem dos filmes.

⁷ *Stadium*: Formato das salas em degraus.

⁸ *Banners*: É um "cartaz" (geralmente em papel; polietileno ou lona) usado para comunicação visual.

A unidade SMC Curitiba reserva espaços em todas as salas, para espectadores portadores de alguma deficiência física, não existindo nenhuma barreira arquitetônica no acesso às salas. As crianças pequenas podem utilizar um suporte especial (*busters*⁹) que evitam que a visibilidade seja prejudicada pela baixa estatura.

As salas da unidade SMC Curitiba possuem um sistema de iluminação chamado *tivoles*¹⁰, que mantém os degraus da sala iluminados durante toda a exibição dos filmes, evitando assim possíveis acidentes, caso seus clientes precisem sair da sala durante a exibição do filme. As dez salas da unidade SMC Curitiba (Figura 6), possuem saída de emergência, controladas por câmeras de vídeo. Os acústicos das salas foram projetados para não vazarem som de uma sala para a outra.

FIGURA 6 – SALA DE CINEMA



FONTE: SMC, 2006.

A unidade SMC Curitiba tem um *foyer*¹¹ (Figura 7), que oferece um amplo

⁹ *Busters*: Nome dado ao acento infantil.

¹⁰ *Tivoles*: Sistema de iluminação dos degraus das salas de cinema.

¹¹ *Foyer*: Nome designado pela empresa ao espaço para formar as filas de entrada de acesso ao cinema.

espaço para formar as filas de entrada de acesso ao cinema. Existe uma portaria onde ficam as placas informando o número da sala onde os clientes devem aguardar na fila até que possam entrar para assistir aos filmes. O espaço destinado às filas de entrada para o acesso as salas é grande proporcionando maior conforto e direção para os clientes.

FIGURA 7 – FOYER DO CINEMA



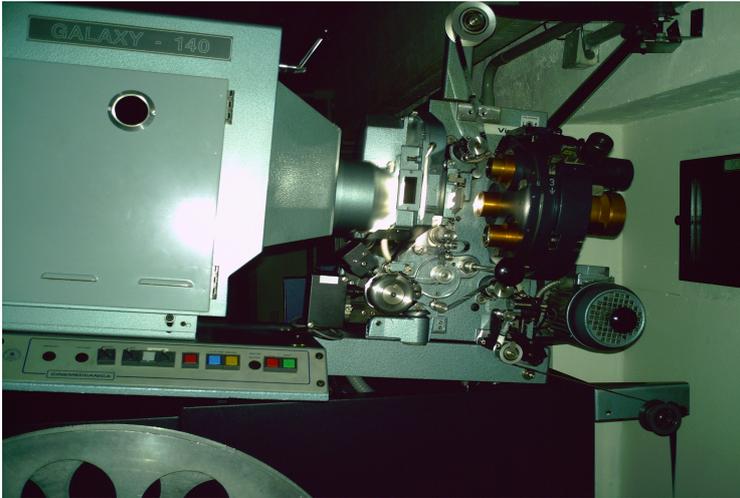
FONTE: SMC, 2006.

4.1.1 Exibição de filmes

A escolha dos filmes a serem exibidos pela unidade SMC Curitiba, é realizada por meio de negociações com as distribuidoras, para isso há um contrato onde a empresa exibidora dos filmes se dispõe a deixar em cartaz filmes de pouca repercussão, em contrapartida em grandes lançamentos à distribuidora disponibiliza um número maior de cópias para o cinema.

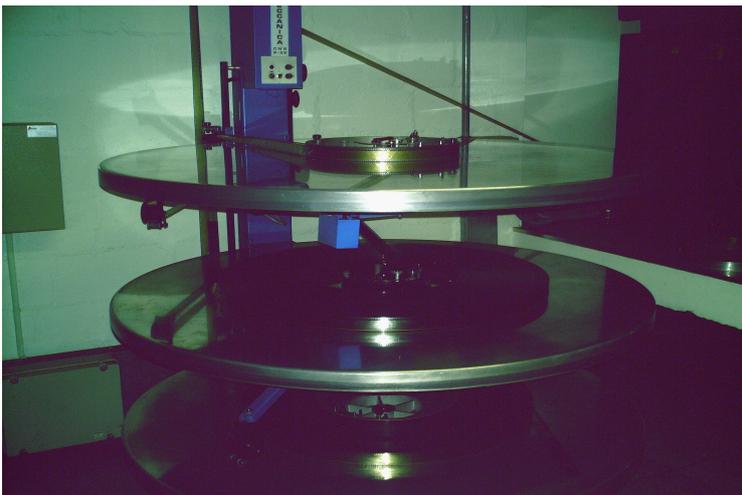
A unidade SMC Curitiba dispõe de projetores Cinemecânica (Figura 8), assim como pratos (Figura 9) de três andares semi-automáticos da mesma marca, com programador automático. Esses projetores têm a capacidade de passarem dois filmes e armazenarem três, sendo que ele rebobina automaticamente os filmes.

FIGURA 8 – PROJETOR



FONTE: SMC, 2006.

FIGURA 9 - PRATO



FONTE: SMC, 2006.

A projeção do filme necessita estar de acordo com as expectativas do cliente, com uma boa qualidade de imagem e som e sem falhas durante a sessão.

4.1.2 Bomboniere

A unidade SMC Curitiba considera que a oferta de opções de alimentos é uma das partes fundamentais na experiência cinematográfica. Oferecer uma variedade de produtos de alimentação e bebida aos seus clientes é uma das metas

da organização para oferecimento de um bom atendimento. Ressalta-se que, além da exibição de filmes, para a unidade SMC Curitiba, a *Bomboniere* (Figura 10) se enquadra no negócio principal, já que é o processo que mais agrega valor para a empresa.

O atendimento na *Bomboniere* é caracterizado pela venda de alimentos para consumo dos clientes que freqüentam o cinema. Esse atendimento é mais voltado para vendas sugestivas e metas.

FIGURA 10 - BOMBONIERE



FONTE: SMC, 2006.

A *Bomboniere* é de propriedade da unidade SMC Curitiba, e possui seis caixas, onde três atendem os clientes que estão entrando ou aguardando para apresentar seu ingresso e assistir aos filmes, bem como outros clientes que queiram comprar qualquer mercadoria à venda. Os demais caixas atendem aos clientes que já apresentaram seu ingresso para assistir aos filmes.

4.1.3 Bilheterias

A unidade SMC Curitiba possui todas as bilheterias informatizadas, para a

venda de ingressos a empresa utiliza o *software Interatun*¹². É disponibilizada para seus clientes a venda antecipada de ingressos, até a próxima semana, venda com cartão de crédito e débito, vendas de ingressos via *Internet*. As bilheterias (Figura 11) da unidade SMC Curitiba dispõem de modernos equipamentos de informação dos horários e preços dos filmes em cartaz, este sistema se chama *Cineview*¹³, onde são informados os horários e a censura dos filmes que estão em cartaz, e as promoções realizadas na unidade SMC Curitiba.

FIGURA 11 - BILHETERIA



FONTE: SMC, 2006.

Na bilheteria há uma necessidade de que os funcionários conheçam o serviço que estão vendendo, ou seja, informações sobre os detalhes do filme como: ator, *sinopse*, duração, gênero. Outro ponto crucial nesse atendimento é a informação sobre as questões legais que regem esse setor como: lei da meia entrada (ANEXO 1), lei da classificação indicativa (ANEXO 2), estatuto da criança e do adolescente e o código da defesa do consumidor.

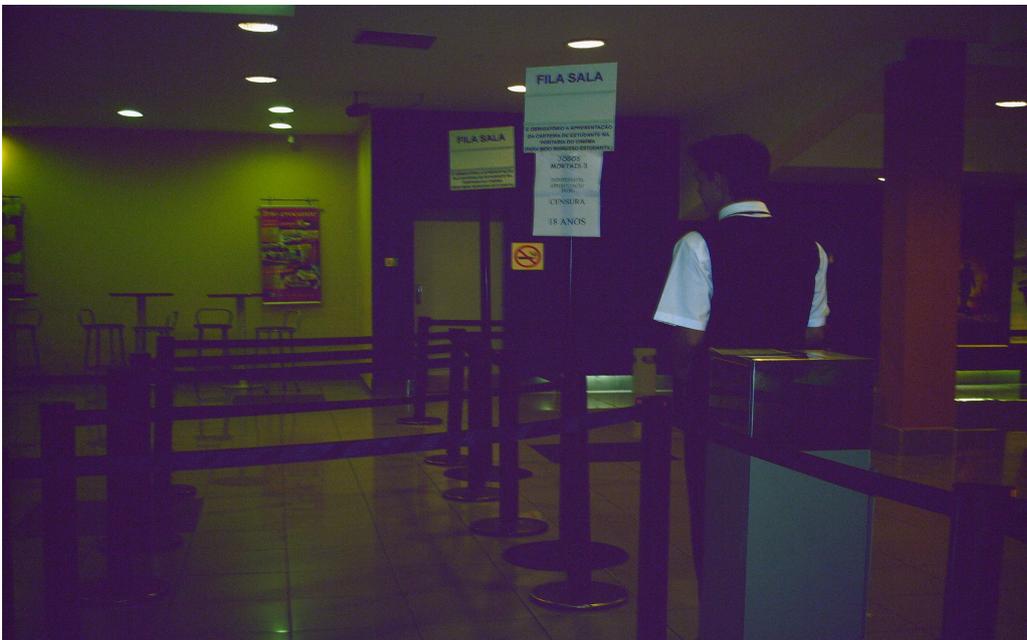
¹² *Interatun*: Software personalizado que gera todos os relatórios para a bilheteria

¹³ *Cineview*: Sistema de preço e programação em vídeo para informações aos clientes.

4.1.4 Portaria

Na portaria (Figura 12), o atendimento é voltado para a organização das filas de entrada para o cinema, assim como a limpeza das salas no intervalo das sessões. É nesse setor que ocorrem as maiores dúvidas e reclamações por parte dos clientes, pois é o local de contato direto com o público. Também existe a necessidade de informações sobre as questões legais sobre lei da meia entrada, lei da classificação indicativa, estatuto da criança e do adolescente e o código da defesa do consumidor.

FIGURA 12 – PORTARIA DO CINEMA



FONTE: SMC, 2006.

4.1.5 Recursos humanos da organização

A SMC cinemas trabalha com pessoas com um perfil bem jovem, geralmente pessoal de primeiro emprego, estudantes que necessitam de uma renda adicional para ajudar nas despesas e pessoas com dois empregos.

A organização conta atualmente com 36 funcionários (Figura 13), sendo

um gerente *sênior*¹⁴, dois gerentes *trainee*¹⁵, dois assistentes de gerente, um assistente de recursos humanos (RH), cinco operadores de cabine (projecionistas), oito bilheteiros, sete porteiros, nove atendentes de *Bomboniere* e um encarregado de manutenção. Estes mantêm o funcionamento da unidade SMC Curitiba durante toda operação. O nível de escolaridade dos colaboradores varia de acordo com o cargo: nível superior para cargos gerenciais, curso técnico em eletrônica para operadores de cabine, ensino médio completo para as áreas de *Bomboniere*, portaria e bilheteria. A faixa etária média dos colaboradores varia dos 18 aos 33 anos de idade, sendo na sua maioria formado por mulheres. O tempo de serviço dos colaboradores varia em torno de oito meses de empresa.

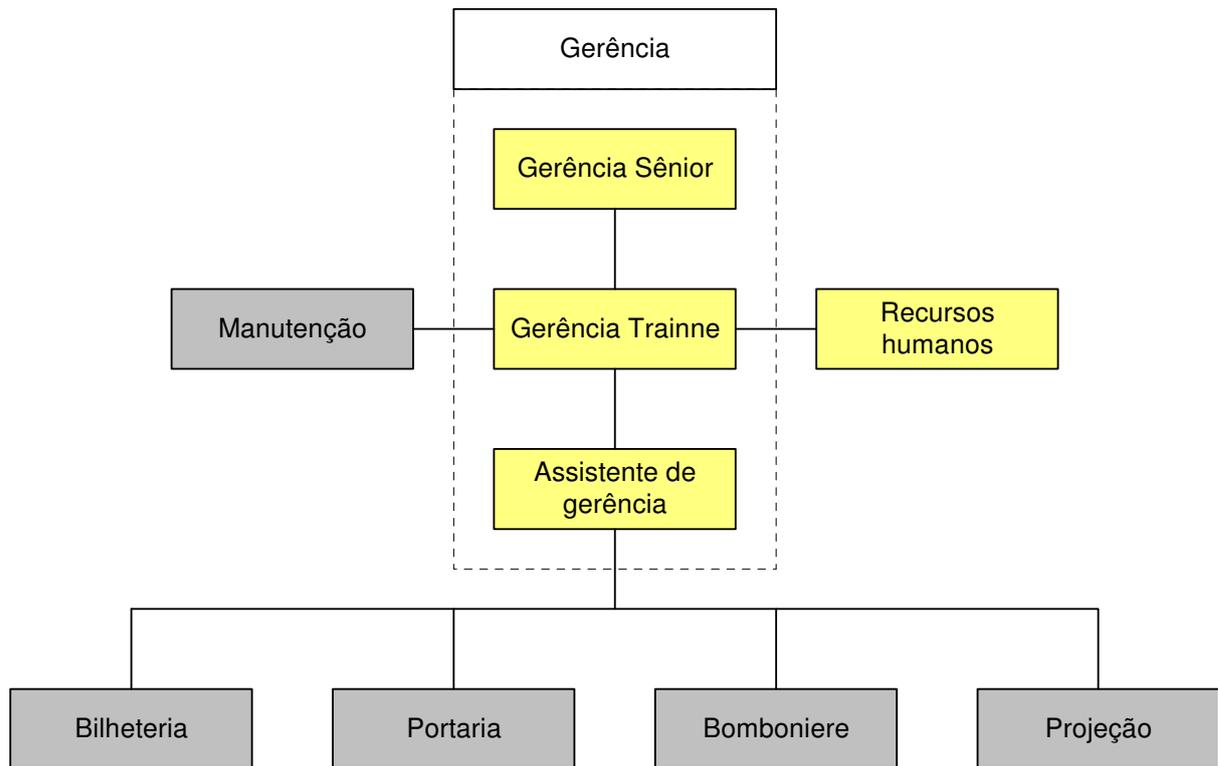
A empresa oferece aos seus funcionários, alguns benefícios, tais como o plano de saúde (Unimed), plano odontológico (Interodonto), vale refeição, e serviço de transporte para levar os funcionários que trabalham depois de o horário das 23h30min.

Além das características apontadas, os funcionários são contratados como horistas, e trabalham também nos finais de semana e feriados. Esses aspectos geram uma rotatividade de funcionários, ocasionando descontinuidade na execução das tarefas ou até mesmo a falta de assimilação das rotinas e fluxos informacionais.

¹⁴ *Sênior*: Nome dado ao gerente responsável pela bilheteria e Bomboniere.

¹⁵ *Trainee*: É um tipo de cargo em uma empresa em que o funcionário recebe treinamentos e participa de cursos voltados à gestão de sua carreira, tendo por objetivo a aprendizagem.

FIGURA 13 – ORGANOGRAMA



Representa a gerência de forma geral, ou seja, não existe uma divisão das atividades, a divisão é apenas hierárquica.

FONTE: SMC, 2006.

O departamento de recursos humanos se localiza na matriz no Rio de Janeiro, nas filiais esse setor é representado apenas por um assistente de RH, porém o assistente está inserido no setor da gerência e compartilha as atividades desenvolvidas por ela.

4.1.6 Fornecedores e Insumos

Os principais fornecedores da unidade SMC Curitiba são os de chocolates, balas, refrigerantes, milho de pipoca, sal, óleo, material de escritório, embalagens, materiais de limpeza e bobinas de impressão e a Casa do pão de queijo (CPQ) que fornece seus produtos para a unidade SMC Curitiba. Outros fornecedores da unidade SMC Curitiba são os correios que fazem o transporte dos malotes, e as distribuidoras de filmes.

A SMC, assim como outras empresas exibidoras de filmes, trabalha em parceria com as distribuidoras que são responsáveis pelos filmes exibidos nos diversos cinemas. As distribuidoras fornecem as cópias dos filmes para a unidade SMC Curitiba depois de uma negociação do tempo de permanência da cópia na unidade e a porcentagem de faturamento que será paga para a distribuidora, pois a maior parte da renda do filme é direcionada para a distribuidora. Segue representado no quadro 6 a relação das principais distribuidoras.

QUADRO 6 - DISTRIBUIDORES DE FILMES

DISTRIBUIDORES
Aliance
Alpha Filmes
Buena Vista International
Cristal
Fox
MGM
Paramount
Picture
UIP
Warner
Europa Filmes

FONTE: SMC, 2006.

4.1.7 Clientes

A unidade SMC Curitiba tem como público-alvo a população de Curitiba e região metropolitana que frequenta cinemas. A unidade SMC Curitiba almeja dentro do mercado de entretenimento, segmentar a parte da população que frequenta parques, bares, shows, clássicos de futebol, *lan house*, cinemas de rua, *shopping centers*, casas de jogos, feiras, pirataria e teatro. Por meio de constante atualização nos contratos com as distribuidoras de filmes para que a unidade SMC Curitiba tenha a preferência na exibição dos lançamentos, promoções estratégicas com

datas específicas de acordo com a exibição do filme, atraindo assim, a preferência da segmentação que não possui o hábito de freqüentar cinemas.

Os canais de relacionamento da empresa com os clientes são o “fale conosco”, disponibilizado no site da empresa, formulários de pesquisas no qual o cliente avalia a unidade SMC Curitiba, formulário este entregue ao cliente caso ele sinta a necessidade de expor a sua opinião sobre a unidade.

Para a comodidade do cliente a unidade SMC Curitiba conta também com o sistema de informação via telefone conhecido como *voicer*¹⁶, onde o cliente pode obter informações sobre a programação da semana, preços de ingresso, forma de pagamento e estacionamento associado. Além de todos estes canais de relacionamento com os clientes, a unidade SMC Curitiba recebe sugestões e críticas pessoalmente por meio de seus gerentes e colaboradores. Existe um formulário para preenchimento dos clientes (Figura 14).

As sugestões, reclamações e contribuições obtidas dos clientes são analisadas em reuniões onde os gerentes e os colaboradores buscam a melhoria para proporcionar a melhor solução para o caso em questão. No caso da necessidade de resolução de um problema imediato, o gerente de plantão toma a decisão que melhor proporcione à satisfação do cliente.

Para a organização os colaboradores devem seguir as práticas do bom atendimento que envolvem conhecimento para o questionamento dos clientes e competência para resolver e administrar os problemas impostos pelos clientes de forma cordial, independentemente de sua função ou nível hierárquico dentro da organização, e assim suprir as expectativas dos clientes em relação ao atendimento prestados pelos colaboradores da unidade. Portanto, existem as ações preventivas como, por exemplo, a readequação da escala dos colaboradores de acordo com o fluxo de clientes.

¹⁶ *Voicer*: Sistema de programação via telefone.

FIGURA 14 - PESQUISA DE OPINIÃO DOS CLIENTES

A SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE PARA A UCI.

Nome: _____ Nascimento: ____/____/____
 Endereço: _____
 Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____
 Telefone: (____) _____ E-mail: _____
 Cinema visitado: _____ Horário: ____:____:____ Data: ____/____/____
 Filme: _____

1 O que levou você a escolher a UCI? _____

2 Com que frequência você vem à UCI? _____

3 Nossos serviços melhoraram desde a última vez que você esteve aqui?
 Sim Permanece o mesmo Piorou - comente: _____

4 O que você achou de:

Atendimento da bilheteria	😊	😊	😊
Atendimento da portaria	😊	😊	😊
Atendimento da Bomboniere	😊	😊	😊
Instalações físicas	😊	😊	😊
Opções de horários	😊	😊	😊
Opções de filmes	😊	😊	😊
Variedade dos produtos da Bomboniere	😊	😊	😊
Qualidade das salas	😊	😊	😊
Som / Imagem	😊	😊	😊
Temperatura ambiente	😊	😊	😊
Limpeza	😊	😊	😊

5 Comentários (usa o verso se necessário): _____



FONTE: SMC, 2006.

As práticas utilizadas pela unidade SMC Curitiba para tornar os clientes fiéis ao seu serviço incluem a disponibilidade aos clientes de promoções, venda de ingressos na *Internet*, venda de pipoca na bilheteria, desconto no estacionamento e a própria estrutura do *Shopping Estação* que proporciona fácil acesso aos clientes.

4.1.8 Sistemas de Informação da Organização

As necessidades de informações sistematizadas para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da unidade SMC Curitiba são identificadas pela matriz SMC Brasil. Portanto, por meio de comparações realizadas com as outras unidades dos países em que a organização atua foram identificadas às necessidades de informações sistematizadas.

Ainda, as estratégias da unidade SMC Curitiba, as demandas dos usuários e a tecnologia de informação são consideradas de acordo com os indicadores obtidos por meio de relatórios diários, semanais e mensais. Entre os principais

indicadores está o controle do estoque, total de vendas da Bomboniere e da bilheteria, *pear head*¹⁷, *attendance*¹⁸ e *market share*¹⁹. Todos estes indicadores são levantados por meio de relatórios são discutidos em reuniões gerenciais para a tomada de decisão.

Os principais sistemas de informação para atender as necessidades identificadas são definidos, desenvolvidos e implantados pelas empresas fornecedoras de *softwares*. As atualizações são realizadas pelos gerentes de maneira remota, onde o fornecedor de *softwares* permite a atualização dos *softwares* via rede. Os principais sistemas de informação em uso e a sua finalidade, bem como as empresas fornecedoras de *softwares* contratadas estão citados no quadro 7.

QUADRO 7 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA UNIDADE SMC CURITIBA

Empresa	Software	Finalidade
INTERATUM	INTERATUM	Software personalizado que gera todos os relatórios para a bilheteria.
BLACK	BLACK	Software personalizado que gera todos os relatórios para a Bomboniere.
RB TEMPO	RB TEMPO	Cartão ponto.
Microsoft	Pacote Office	Software para gerar relatórios, gráficos e permitir comunicação via correio eletrônico.

FONTE: SMC, 2006.

As informações necessárias para a gestão e execução dos processos são colocadas à disposição dos usuários por meio do Manual Operacional e dos sistemas informatizados, onde o acesso é permitido pelo uso de senhas restritas de acordo com o cargo exercido dentro da unidade. Os colaboradores de bilheteria, por exemplo, têm senha de acesso à abertura do caixa, mas não possuem senha de

¹⁷ *Per head*: Média que cada cliente consumiu na Bomboniere.

¹⁸ *Attendance*: Quantidade de pessoas que compram ingressos na bilheteria

fechamento de caixa. Os gerentes e assistentes têm senha de acesso para a impressão de cortesias para autoridades e convites concedidos pelas distribuidoras de filmes para promoção do filme.

A integridade das informações armazenadas e disponibilizadas é assegurada por meio de auditoria interna diária dos relatórios do fechamento de caixa da bilheteria e da *Bomboniere*. São conferidas a exatidão das informações contidas nos relatórios provenientes dos sistemas, nos relatórios de vendas da *Bomboniere*, nos relatórios de vendas da bilheteria, nos relatórios de programação de filmes, tipos e valores de ingressos, nos relatórios de entrada e saída de estoque, nos relatórios de avaria e nos relatórios financeiros que mostram os indicadores de cada área conforme descrito no Manual Operacional da unidade SMC Curitiba.

A atualização das informações armazenadas e disponibilizadas é realizada por meio do próprio *software* utilizado em cada setor. Por exemplo, o *software Interatun* (Figura 15), atualiza a disponibilidade de assentos por sala a cada venda realizada. Também é realizada por meio de procedimento administrativo no qual o assistente de gerente realiza a contagem manual dos produtos da *Bomboniere* no estoque comparando com a quantidade vendida indicada no sistema.

A confidencialidade das informações armazenadas é disponibilizada e assegurada por meio de senhas disponíveis somente para os gerentes e para os assistentes. Senhas estas atualizadas mensalmente ou quando um colaborador é desligado da unidade.

¹⁹ *Market share*: Posicionamento da empresa perante o mercado em que ela atua em relação ao público atendido.

FIGURA 15 – INTERFACE SOFTWARE INTERATUN

The screenshot displays the INTERATUN software interface. At the top, it shows the date '07-11-2006' and time '10:47'. The main area is divided into several sections:

- Top Left:** A header bar with 'ALIAS' and '14:00 (LEG) SACRIFICI'.
- Top Right:** A 'QTD: 1' field.
- Center:** A table with columns for 'ITEM', 'DESCR', 'UNID', 'VALOR', and 'TOTAL'. It lists various items with their descriptions and values.
- Bottom Left:** A grid area, possibly for data entry or reporting.
- Bottom Right:** A menu of options including 'F1 - IMPRIMA', 'F2 - MEIA', 'F3 - ...', 'F4 - CORR. DCI', 'F5 - ...', 'F6 - ...', 'F7 - ...', 'F8 - ...', 'F9 - ...', 'F10 - ...', 'F11 - DCI/VIVO', and 'F12 - ...'. Below this menu are several function keys: 'V', 'I', 'H', 'T', 'M' and 'R', 'Z', 'A', 'S', 'N'.

FONTE: SMC, 2006.

As prioridades das informações comparativas pertinentes são determinadas nas reuniões mensais, nas quais participam os gerentes e os assistentes de gerentes para analisar o nível de desempenho, estabelecer metas, melhorar produtos e processos.

A integridade das informações comparativas pertinentes obtidas é conferida informalmente. Por exemplo, a gerência da unidade SMC Curitiba realiza chamadas telefônicas aos concorrentes, verifica nos sites da concorrência, nos jornais e pessoalmente para certificar-se da integridade da informação obtida em um instante por um cliente acerca das promoções ou atendimento dos concorrentes.

As atualizações dessas informações são asseguradas por meio de novas pesquisas realizadas pela matriz SMC Brasil, por meio de informações, sugestões e reclamações enviadas via correio eletrônico (atendimento@SMCcinemas.com.br) ou caixas de reclamações e sugestões, além da constante observação dos concorrentes de maneira informal.

4.1.9 Formulação das Estratégias

É por intermédio de constante revisão das estratégias e necessidades que a gerência da unidade SMC Curitiba busca assegurar a coerência entre estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas. De acordo com os

resultados obtidos em cada setor, faz-se a análise das adequações necessárias redirecionando a estratégia a fim de alcançar a meta estipulada. Por exemplo, se a estratégia for a de alcançar a melhoria no atendimento para o aumento do *attendance* haverá necessidade de realizar constantes manutenções aprimoradas para valorizar a estrutura física como de incrementar o *mix*²⁰ de produtos e criar promoções mais agressivas para metas *pear head*.

As estratégias são comunicadas às partes interessadas por meio de correios eletrônicos, memorandos e reuniões anuais de todas as gerências de cada unidade realizada na matriz Brasil, onde são definidas as estratégias de cada unidade para o ano em vigor. Na unidade SMC Curitiba, os objetivos bem como a exibição dos resultados das metas estipuladas e realizadas, são transmitidos aos colaboradores por intermédio de reuniões mensais e de quadro de avisos (Figura 16).

FIGURA 16 – QUADRO DE AVISOS



FONTE: SMC, 2006.

Para que as estratégias sejam desdobradas em planos de ação para os diversos setores da organização, são analisadas e distribuídas pela gerência aos setores conforme o foco. Os principais planos de ação de curto prazo são demonstrados no quadro 8.

²⁰ *Mix*: Diversidade de produtos oferecidos na *Bomboniere*.

QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO DE CURTO PRAZO

O que fazer	Como fazer	Responsável	Execução
Aumento do <i>ticket médio</i> ²¹ da Bomboniere.	Promoções de combos, incentivo para os funcionários por metas atingidas.	Gerentes	Colaboradores da Bomboniere.
Redução do índice de cancelamentos de cupons fiscais da Bomboniere e da bilheteria.	Efetivar uma venda completa e eficiente por meio de treinamentos de venda e atendimento.	Gerentes	Colaboradores da Bomboniere e da bilheteria.

FONTE: SMC, 2006.

Já os planos de ação de longo prazo são representados no quadro 9.

QUADRO 9 – PLANO DE AÇÃO DE LONGO PRAZO

O que fazer	Como fazer	Responsável	Execução
Aumentar o <i>attendance</i> .	Disponibilizar programação variada com horários e preços diferenciados.	Gerentes	Colaboradores da bilheteria.
Manter a liderança de público no mercado de Curitiba.	Oferecer aos clientes um atendimento diferenciado proporcionando conforto, qualidade de exibição de filmes/produtos da Bomboniere e inovações tecnológicas.	Gerentes	Colaboradores de toda a unidade SMC Curitiba.

FONTE: SMC, 2006.

A unidade SMC disponibiliza campanhas motivacionais direcionadas aos colaboradores com a finalidade de aumentar as vendas para que as estratégias sejam corretamente desdobradas, atingindo assim os planos de ações propostos pela unidade SMC Curitiba. Portanto, para assegurar a implementação dos planos de ação é concedido vale compras para os colaboradores que atingirem as metas estabelecidas.

²¹ *Ticket médio*: Quantidade de cupons emitidos por dia na Bomboniere divididos pela receita do referente dia na Bomboniere.

A implementação dos planos de ação estabelecidos é acompanhada por meio da avaliação diária de relatório de venda da Bomboniere e da bilheteria, relatório de cancelamentos de ingressos e cupons fiscais, e relatório de *attendance*.

O gerente geral da unidade SMC Curitiba comunica os planos de ação à força de trabalho e às demais partes interessadas por meio de reuniões mensais, correio eletrônico, memorandos e quadros de avisos.

4.1.10 Planejamento da Medição do Desempenho

O sistema de medição do desempenho da unidade SMC Curitiba para monitorar o desempenho global em relação as suas estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis é definido pela matriz.

O desempenho da unidade SMC Curitiba é definido por meio de avaliação por resultados, onde a cada semana são feitas comparações entre o previsto e o realizado, adequando a operação às necessidades. Pela quantidade de indicadores, não há a classificação neste momento e a sua análise é conjunta como mostra o quadro 10.

QUADRO 10 - INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicador	O que mede	Periodicidade
<i>Ticket médio</i>	Quantidade de cupons emitidos por dia na <i>Bomboniere</i> divididos pela receita do referente dia na <i>Bomboniere</i> .	Diário
Fechamento de caixa consolidado	Quantidade que cada colaborador vendeu no dia.	Diário
Total de vendas da Bomboniere e bilheteria	Quantidade de vendas na Bomboniere e bilheteria.	Diário
Estoque	Varição do estoque	Semanal
<i>Pear head</i>	Total de vendas na bilheteria dividido pelo total de vendas na Bomboniere.	Diário
<i>Attendance</i>	Quantidade de pessoas que compram ingressos na bilheteria.	Diário
<i>Market share</i>	Posicionamento da unidade SMC Curitiba perante o mercado em que ela atua em relação ao público.	Mensal

FONTE: SMC, 2006.

Os indicadores de desempenho e as metas são comunicados aos colaboradores por meio de planilhas comparativas entre os resultados projetados e os resultados alcançados na semana, e da semana imediatamente anterior e alcançado acumulado mensal e anual. Este desempenho é comunicado por meio do correio eletrônico, memorando, quadro de avisos e reuniões.

4.1.11 Liderança

A liderança na unidade SMC Curitiba, pode ser entendida como democrática, pois as decisões são tomadas por meio de reuniões semanais onde são discutidos os resultados e verificadas as necessidades de cada setor para serem aplicadas de acordo com o nível hierárquico.

Além das reuniões semanais, existem as reuniões mensais, onde todos os colaboradores participam para serem discutidos os resultados do mês em questão e repassadas as informações referentes às promoções, avaliação do desempenho de cada setor e comunicação das decisões tomadas pelas reuniões gerenciais. As decisões tomadas nas reuniões gerenciais são comunicadas de forma verbal e anexadas uma cópia das comunicações no mural de avisos.

É por meio de reuniões anuais que se dá à interação da alta direção com os acionistas e proprietários. Neste caso, somente o gerente geral participa das reuniões anuais com os acionistas e proprietários. Já a interação com os fornecedores se dá por meio do gerente *sênior*, que interage por meio de telefone, correio eletrônico e visitas semanais, onde são fechados os contratos de compra. Já com os colaboradores, os gerentes têm relacionamento aberto às discussões das atividades de cada colaborador referente ao setor em que atua. A alta direção orienta e discute diretamente com cada colaborador para que estes sejam capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

4.1.12 Concorrentes

No ramo de exibição de filmes a SMC tem como principal concorrente no mercado, tanto nacional como internacional a *Cinemark*, que opera mais de 317 salas distribuídas em 22 cidades brasileiras. A empresa é uma multinacional com sede nos Estados Unidos e está presente em outros doze países. Já o grupo Severiano Ribeiro, outro concorrente nacional, atualmente com mais de 200 salas espalhadas por todo o país, é a maior empresa de capital nacional em atuação no mercado de exibição do país. Como concorrente local a SMC tem a rede *Cinesystem* Cinemas que conta com 30 salas distribuídas em todo o Sul do país.

4.1.13 Legislação

No ramo o órgão oficial do governo é representado pela Agência Nacional do Cinema – ANCINE – é o órgão oficial de fomento, regulação e fiscalização das indústrias cinematográfica e videofonográfica, dotada de autonomia administrativa e financeira, cujo objetivo é fomentar a produção, a distribuição e a exibição de obras em seus diversos segmentos de mercado, assim como promover a auto-sustentabilidade da indústria nacional nos vários elos da cadeia produtiva.

Outra característica importante desse serviço é o cuidado com informações legais, pois a empresa necessita conhecer informações sobre a lei da meia entrada, classificação indicativa - estabelecida pelo ministério da justiça, que está vinculada ao estatuto da criança e ao código de defesa do consumidor.

4.1.14 Parcerias

No ramo de exibição de filmes a mídia exerce uma grande influência, pois as informações que ela disponibiliza aos clientes devem ser exatas, uma vez que os mesmos procuram por informações pontuais. Dessa forma, a SMC mantém parceria com o Jornal Gazeta do Povo, Rede Paranaense de Comunicação (RPC), Rádio 98 FM, *site* Curitiba Interativa, entre outros, para a divulgação dos filmes. O grande

problema encontrado pela empresa é o fato de que existem muitos *sites* e jornais sem credibilidade que simplesmente disponibilizam informações erradas sobre os filmes, o que acaba gerando um conflito com o cliente, pois para ele é responsabilidade da SMC apresentar uma informação correta independente do meio que esteja disponibilizada.

Após essa análise mais profunda do funcionamento da organização pode-se identificar a necessidade de mapear os fluxos informacionais e de comunicação, a fim de padronizá-los e disponibilizá-los aos funcionários, visto à importância que existe em fornecer informações completas e precisas para o cliente e a forma como essas informações vão interferir no funcionamento da empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES

Para representar as atividades foi elaborado um funcionograma para cada setor da organização, e um fluxograma para cada atividade desenvolvida. Como o objetivo da pesquisa é o mapeamento dos fluxos informacionais e de comunicação da organização, foram representadas graficamente todas as principais atividades desenvolvidas pela organização, e logo abaixo na forma de tabela está a descrição e as informações referentes a cada atividade. Como nem todas as atividades tem informações complementares algumas foram apenas descritas.

O desenho do funcionograma e do fluxograma foi elaborado com o apoio do software Visio, projetado exclusivamente para esse tipo de atividade. Segue na Figura 17 a legenda das cores e na Figura 18 a legenda dos símbolos utilizados para o desenho.

FIGURA 17 – LEGENDA DAS CORES



FIGURA 18 – LEGENDA DOS SIMBOLOS



4.2.1 Funcionograma dos setores

O funcionograma foi elaborado através da observação participante da pesquisadora e das conversas informais com os gerentes e funcionários, na qual para cada setor da organização foram selecionadas as atividades mais importantes a serem desenvolvidas.

Bilheteria

Abertura de caixa

Venda de ingressos

Troca de ingressos

Fechamento de caixa

Portaria

Abertura da portaria

Entrada das sessões

Limpeza das salas

Fechamento da portaria

Bomboniere

Abertura da bomboniere

Atendimento da bomboniere

Fechamento da bomboniere

Projeção

Montagem dos filmes

Projeção dos filmes

Gerência

Recrutamento e seleção

Contratação

Ambientação

Treinamento teórico/prático

Avaliação de desempenho

Promoções

Reuniões

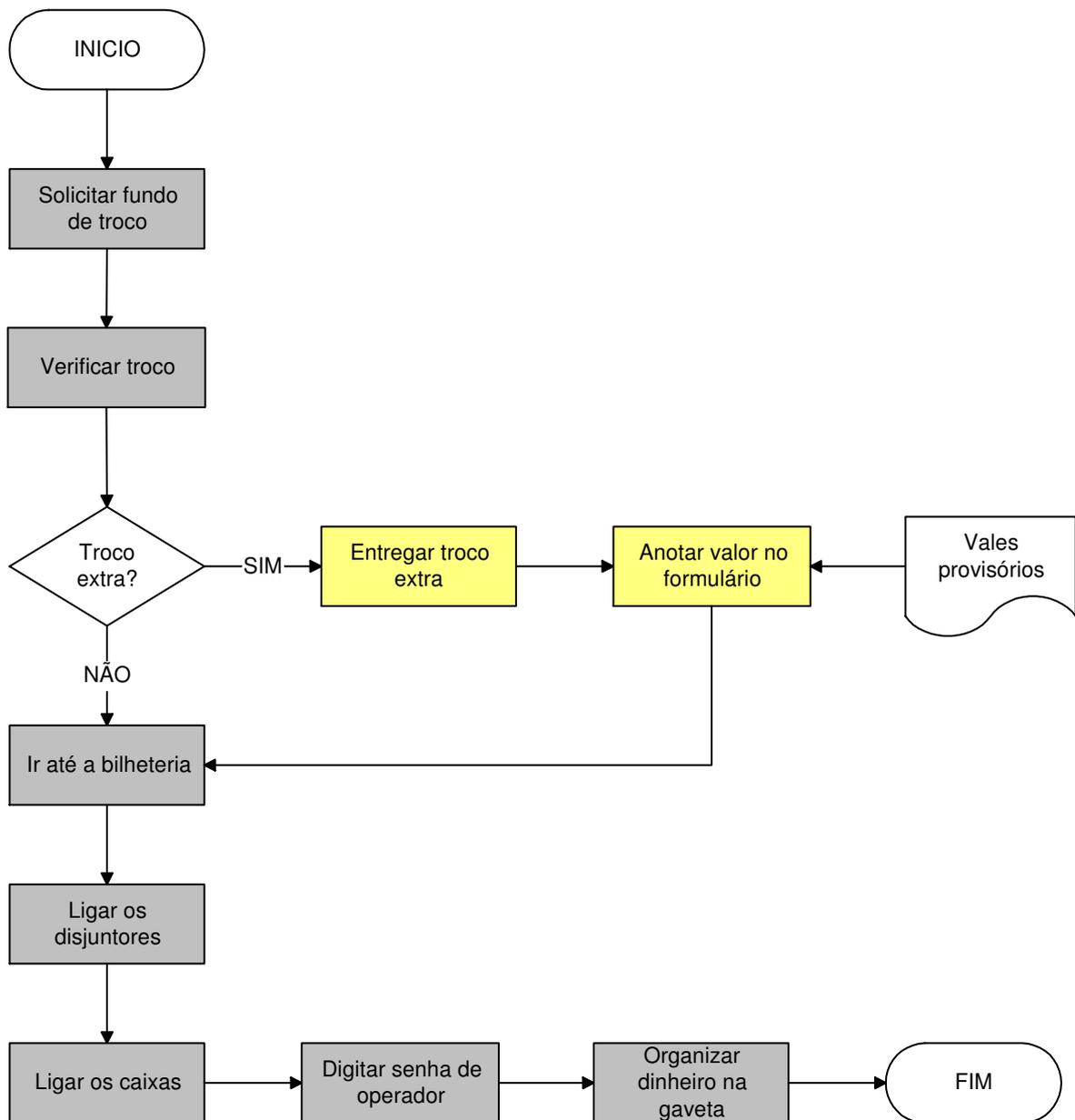
Abertura

Fechamento

4.2.2 Fluxograma das atividades

1 BILHETERIA

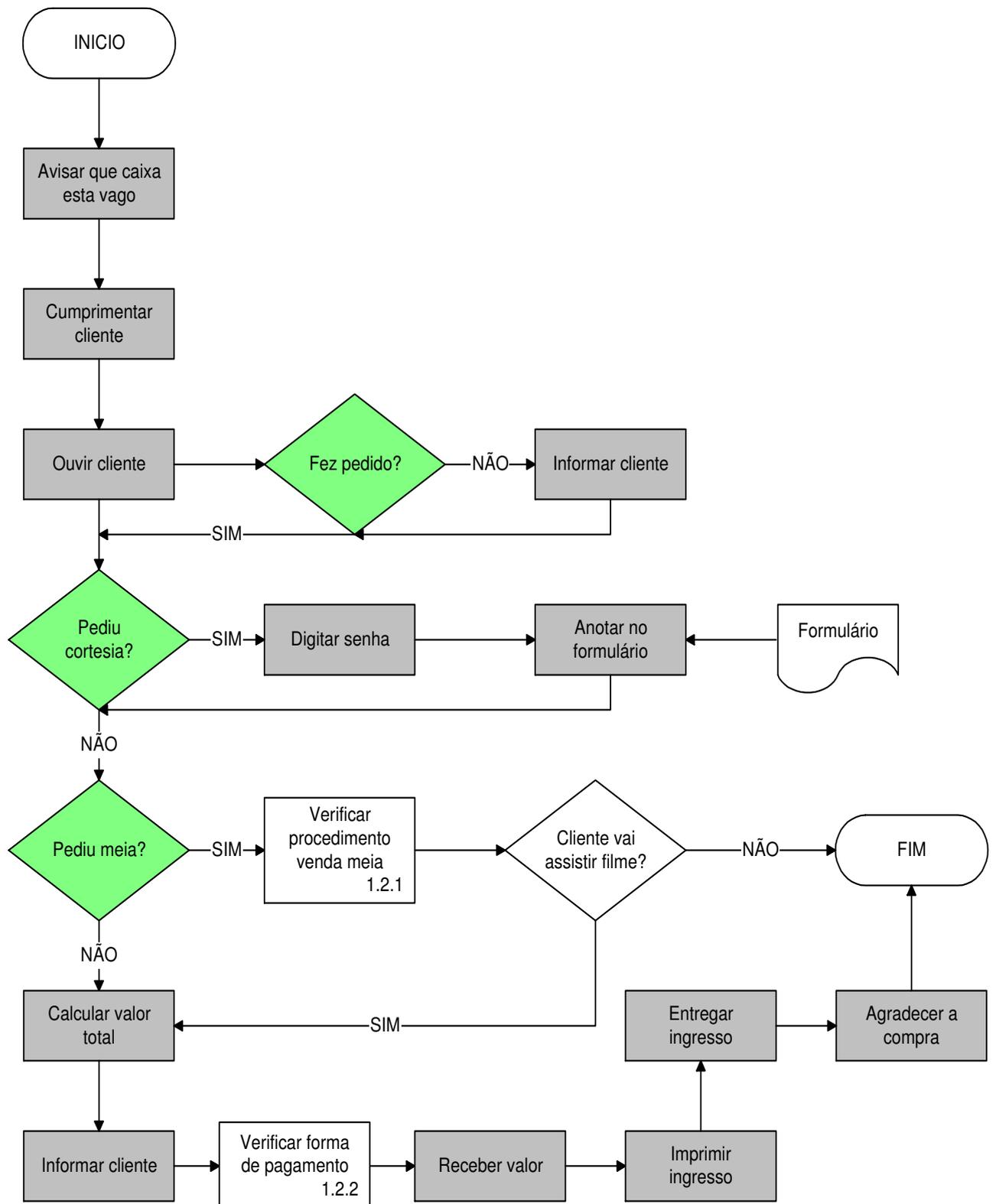
1.1 Abertura de caixa



Abertura de caixa		
Atividade	Descrição	Informações
Solicitar fundo de troco	O funcionário deve ir até a gerência e solicitar para o gerente de plantão a sua "bolsinha" com fundo de troco.	
Verificar troco	Após abrir a "bolsinha" o funcionário deve verificar a necessidade de solicitar mais troco, caso haja necessidade deve informar ao gerente.	A necessidade de mais troco está relacionada com o dia da semana (preço e movimento). Essa informação é assimilada pelo funcionário através da experiência.
Entregar troco extra	O gerente retira do cofre um valor e entregar ao funcionário.	A quantidade de troco extra é o gerente que define baseado em suas experiências anteriores.
Anotar valor no formulário	O gerente deve preencher a data, o nome do funcionário, e o valor que ele está levando a mais, depois deve assinar e pedir para o funcionário assinar.	Para controle do cofre e efeitos de auditoria existe um formulário denominado vales provisórios (ANEXO 3), no qual é anotado o troco extra de cada funcionário.
Ir até a bilheteria	Após passar pela gerência o funcionário deve dirigir-se à bilheteria para dar início ao processo de venda de ingressos	
Ligar os disjuntores	O funcionário deve ligar todos os disjuntores com identificação amarela.	Dentro da bilheteria existe um quadro de disjuntores, nesse quadro há uma identificação em bolinhas amarelas.
Ligar os caixas	Para ligar os caixas, o funcionário deve seguir os seguintes passos: ligar o estabilizador, a CPU, o monitor e a impressora e aguarda entrar na tela do <i>Windows</i> .	
Digitar senha de operador	Quando entrar na tela do <i>Windows</i> , o funcionário deve clicar duas vezes com o mouse esquerdo no ícone bilheteria e aguardar carregar o sistema. Quando carregar vai aparecer uma tela na qual deve informar o número do caixa, o	A senha é pessoal e o funcionário recebe no primeiro dia de trabalho. Quem cadastra é a gerência, pois existem algumas restrições no uso da mesma.

	<p>nome, a senha do usuário e o fundo de troco que sempre será de R\$ 150,00. Após informar esses dados, deve clicar na tecla F1 para confirmar a entrada no sistema.</p>	
<p>Organizar dinheiro na gaveta</p>	<p>Basta tirar o dinheiro da bolsinha e guardar na gaveta. Para arrumar o dinheiro na gaveta, basta seguir uma ordem lógica, das menores cédulas para as maiores.</p>	

1.2 Venda de ingressos

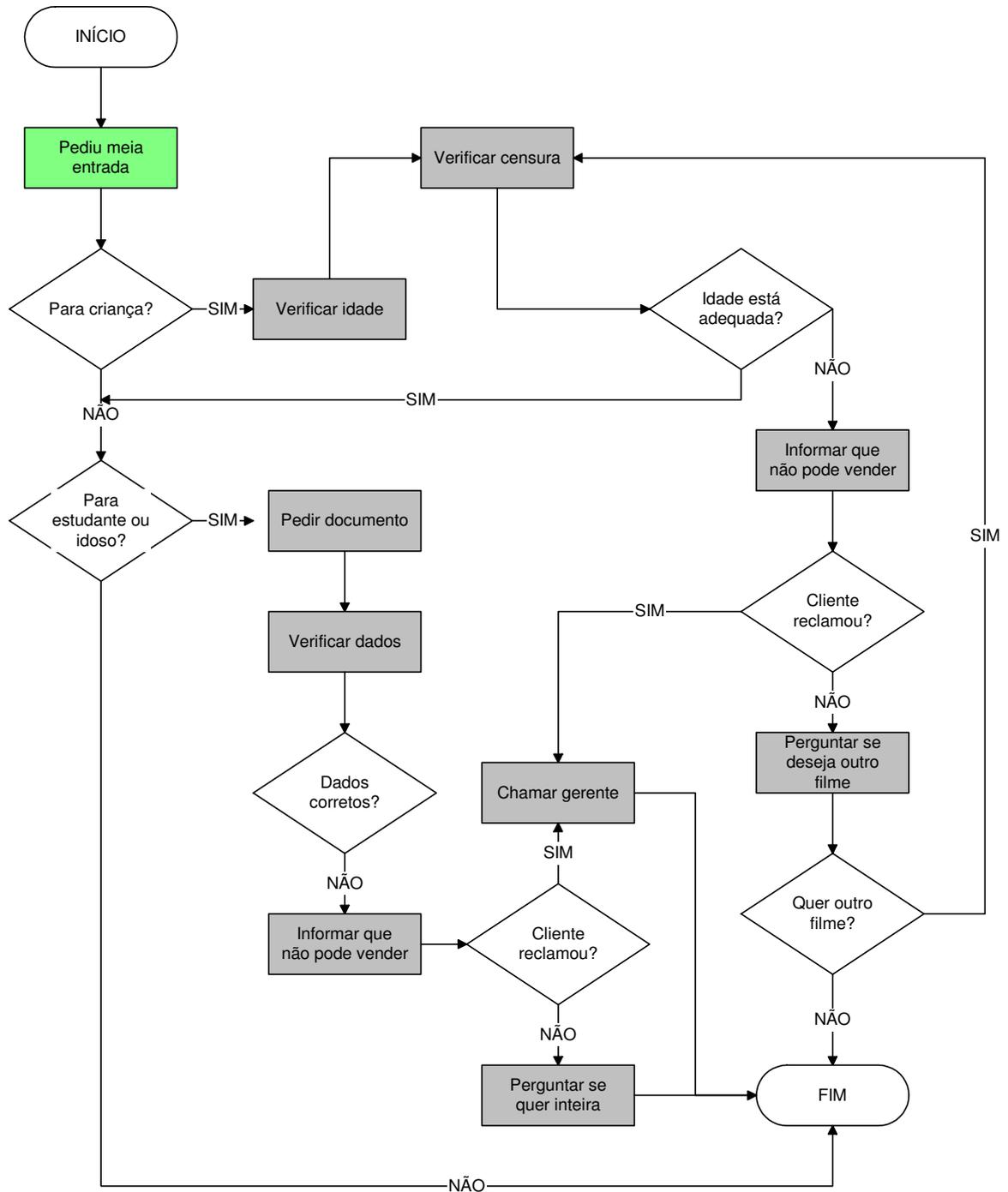


Venda de ingressos		
Atividade	Descrição	Informações
Avisar que o caixa esta vago.	O funcionário deve apertar o botão do dispositivo eletrônico para avisar ao cliente que o caixa está vago.	
Cumprimentar cliente.	O operador deve cumprimentar o cliente de acordo com o padrão da empresa que é de bom dia, boa tarde ou boa noite. O cumprimento deve sempre partir do funcionário	Informações sobre técnicas de atendimento ao cliente.
Ouvir cliente.	O funcionário deve aguardar o cliente solicitar o filme. Muitas vezes o cliente chega para ser atendido sem ter feito sua escolha, e acaba travando o atendimento. Nessas horas é necessário que o funcionário tenha paciência e cortesia para administrar a situação	
Informar cliente.	O funcionário deve informar os filmes em cartaz e os horários.	Nesse momento é importante que o funcionário tenha conhecimento suficiente sobre o serviço que está oferecendo para passar as informações corretas ao cliente. Essas informações são as mais diversas, sendo sobre a sinopse, atores, diretor, gênero, classificação indicativa e também sobre como estão as vendas e a crítica sobre o filme. Essas informações são coletadas pelos próprios funcionários, pela observação nos cartazes que estão em exposição, leitura das sinopses (mesma dos clientes) e consulta ao sistema.
Pediu cortesia	O funcionário deve solicitar à identificação que permite ao cliente o direito de cortesia.	As cortesias são ingressos gratuitos que podem ser: distribuidoras (cortesias entregues aos clientes pela

		própria distribuidora mediante promoções), convite SMC (o convite SMC é entregue aos clientes pelo próprio cinema, também mediante promoções feitas pelo site), autoridades (são cortesias destinadas a juizes, desembargadores, promotores, e policiais) e Staff (cortesias destinadas aos funcionários da empresa para assistir filme com direito a um acompanhante, no dia da folga, ou fora do horário de trabalho).
Digitar senha.	Pressionar a tecla correspondente que o sistema irá solicitar a senha para emissão do ingresso. Esse ingresso de cortesia sai com valor zerado.	Para emissão de qualquer cortesia é necessária a digitação da senha do operador.
Anotar no formulário.	Para cada tipo de cortesia existe um formulário específico (ANEXO 4), que deve ser preenchido pelo funcionário e entregue para que o cliente assine.	Anotar nome e RG da pessoa, nome do filme, horário do filme, sala em que está sendo exibido e assinar. Esses formulários servem para conferência no final do expediente.
Pediu meia	Solicitar a documentação.	As meias entradas de cinema são oferecidas a estudantes, crianças abaixo de 12 anos e idosos acima de 60 anos, porém todos precisam de documentação para comprovar a veracidade da venda.
Verificar procedimento da venda de meia.	Os procedimentos para a venda de meia entrada estão descritos no fluxograma 1.2.1, que especifica somente a venda da meia entrada.	
Calcular valor total.	Colocar os ingressos no sistema, pressionando F1 para venda de inteira e F2 para venda de meia, que o mesmo já informa o valor a ser cobrado.	

Informar cliente.	O funcionário deve informar verbalmente para o cliente o valor total da transação. Deve falar de forma clara e pausadamente para que o cliente entenda a informação que está recebendo.	
Verificar forma de pagamento	Os procedimentos para pagamento com cartão estão descritos no fluxograma 1.2.2.	
Receber valor.	Pegar o dinheiro do cliente, correspondente ao valor total.	O funcionário deve saber identificar cédulas falsas, para evitar recebê-las. Porém essa informação não está disponível para o funcionário.
Imprimir ingresso.	Depois que os ingressos já estiverem na tela, basta apertar a tecla I. Os ingressos só deverão ser impressos após o cliente efetuar o pagamento, para evitar que haja desistência e o ingresso seja cancelado.	
Entregar ingresso.	Pegar o ingresso da impressora e entregar para o cliente junto com o troco. É importante verificar antes de entregar o ingresso para o cliente, se foi emitido para o filme e a sala correta.	
Agradecer a compra.	O funcionário deve agradecer de acordo com o padrão da empresa que é "Obrigado e bom filme". O agradecimento deve sempre partir do funcionário.	

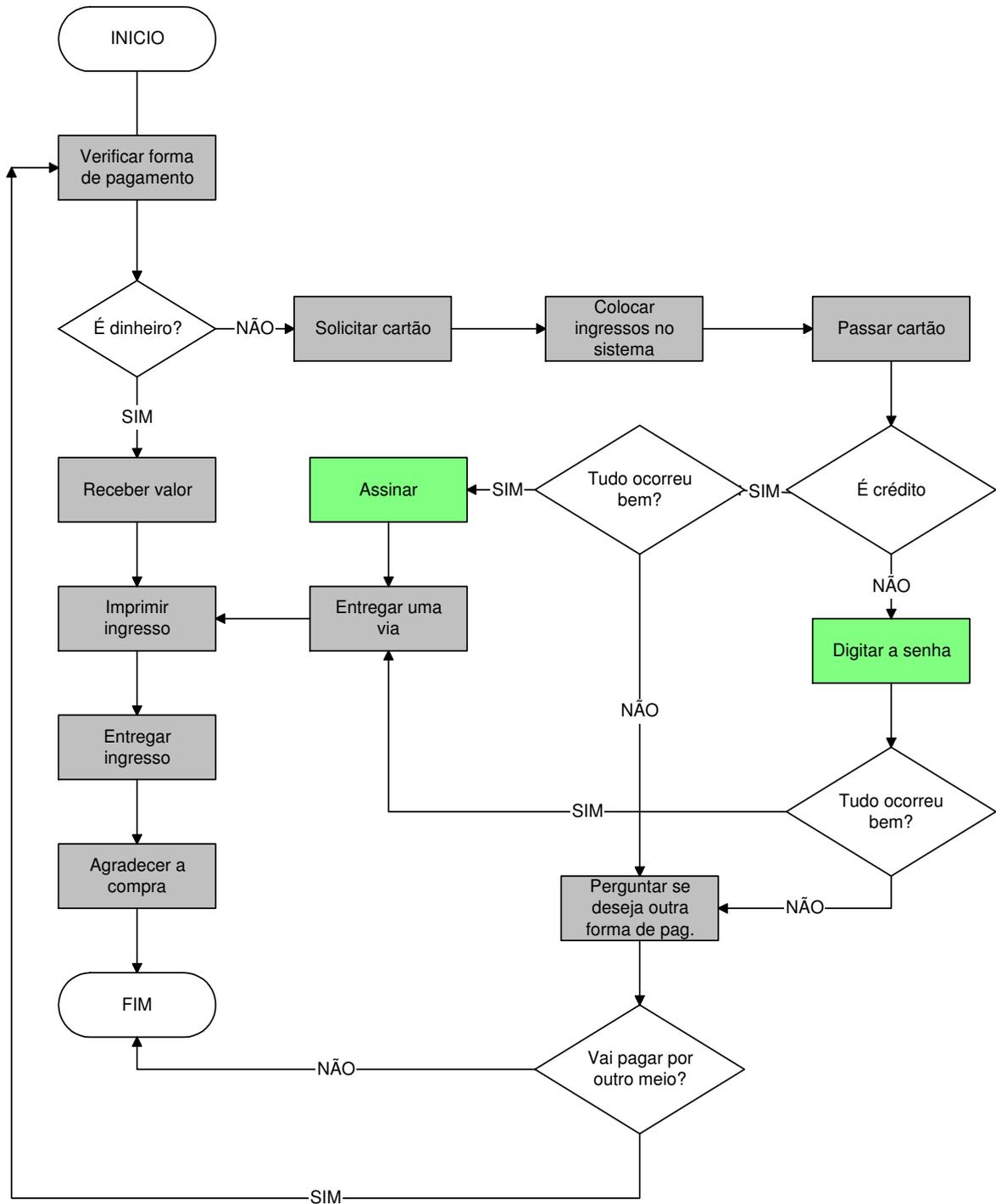
1.2.1 Procedimento venda de meia



Procedimento de venda de meia		
Atividade	Descrição	Informações
Pediu meia entrada	O cliente vai solicitar o tipo de ingresso. No momento de solicitar a entrada é importante que o cliente já informe se é meia entrada, pois dessa forma agiliza o atendimento e evita reclamações dos demais clientes.	
Verificar idade	Perguntar ao cliente se tem alguma criança e qual a idade.	
Verificar censura	Prestar atenção na classificação indicativa do filme solicitado pelo cliente.	O funcionário deve verificar qual a classificação indicativa do filme solicitado pelo cliente e pedir a ele documentação comprobatória da idade.
Informar que não pode vender	Falar ao cliente que a idade dele não está de acordo com o indicado para o filme.	É importante que o funcionário saiba explicar para o cliente o porquê que não pode vender a entrada. Lembrando que a forma de passar a informação interfere diretamente na satisfação do cliente.
Perguntar se deseja outro filme	Verificar o filme que está de acordo com a idade e indicar para o cliente. Essa informação deve ser passada para o cliente a fim de direcioná-los e evitar que ele saia descontente com os serviços da empresa, visto que foi negada a venda do ingresso ao qual ele desejava.	Para obter essa informação, o funcionário deve procurar atualizar-se constantemente e conhecer os serviços que está prestando. Nesse sentido, conhecer o serviço é saber informações como: gênero, atores, diretores, sinopse e repercussão do filme.
Pedir documento	Se for meia entrada para idoso, o funcionário deve solicitar o documento de identidade para verificar se a idade está correta para usufruir o direito da meia entrada. Se for meia para estudante deve solicitar a carteirinha de estudante.	

Verificar dados	Olhar atentamente as informações.	<p>Se for meia entrada para criança ou idoso é necessário verificar apenas a data de nascimento e a foto.</p> <p>Se for meia entrada para estudante, o funcionário deve solicitar a carteirinha para verificar os dados, e caso não tenha, pode ser um comprovante de matrícula ou pagamento acompanhado de um documento com foto.</p>
Chamar gerente	<p>Se após toda argumentação o cliente insistir em comprar o ingresso, o funcionário deve solicitar imediatamente a presença de um gerente para resolver o problema.</p> <p>Muitas vezes o gerente passa a mesma informação que o funcionário já passou, mas o cliente quer ouvir da boca do gerente para entender.</p> <p>Outras vezes acontecem conflitos, pois o cliente não entende que os funcionários estão apenas seguindo os procedimentos internos da empresa e acabam criando desavenças com os funcionários e posteriormente com o gerente.</p>	
Perguntar se quer inteira	Perguntar ao cliente se ele deseja comprar um ingresso inteiro.	

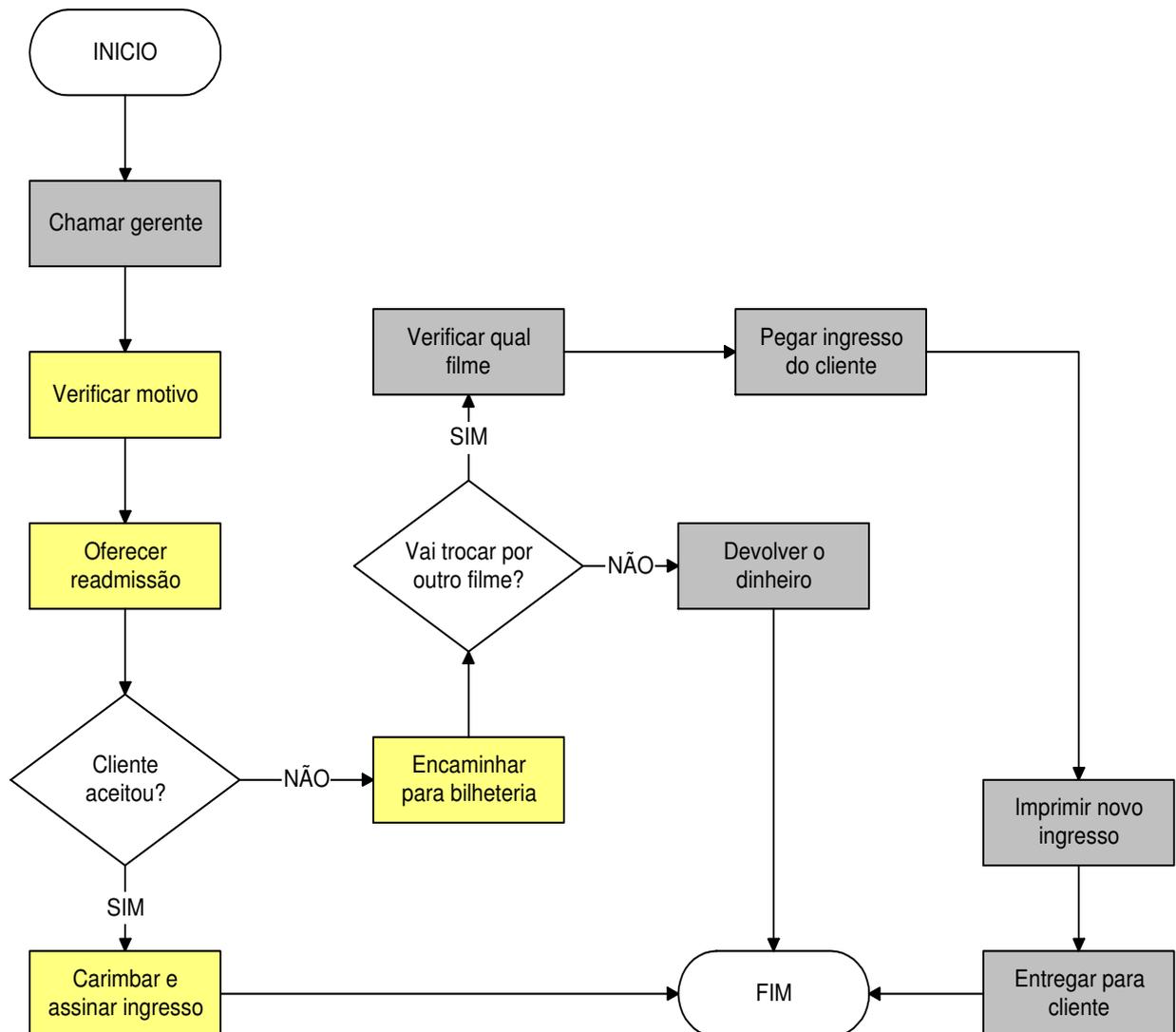
1.2.2 Forma de pagamento



Forma de pagamento		
Atividade	Descrição	Informações
Verificar forma de pagamento	Perguntar qual a forma de pagamento.	Informação necessária para dar continuidade ao processo de venda.
Solicitar cartão	Pedir o cartão para o cliente.	A forma de falar com o cliente deve ser sempre com educação, usando sempre o "Por favor".
Colocar ingressos no sistema	Digitar F1 se for inteira e F2 para meia.	
Passar cartão	Pegar o cartão e passar no leitor da maquineta, conforme indicação.	
Assinar	Se for crédito, o cliente deve assinar uma via.	Esse procedimento é obrigatório, e também a apresentação da identidade para comparar a assinatura.
Digitar a senha	Se for débito o cliente deve digitar sua senha.	A senha pode ser de quatro ou seis dígitos, dependendo do cartão.
Perguntar se deseja outra forma de pagamento.		
Entregar uma via	Entregar a segunda via para o cliente. A via original deve ficar guardada na gaveta do caixa para ser arquivada no final da noite.	Esse procedimento é verificado pela auditoria interna da empresa.
Receber valor	Pegar o dinheiro do cliente, correspondente ao valor total.	O funcionário deve saber identificar cédulas falsas, para evitar recebê-las. Porém essa informação não está disponível para o funcionário, então a identificação se dá pela percepção.
Imprimir ingresso	Depois que os ingressos já estiverem na tela, basta apertar a tecla I. Os ingressos só deverão ser impressos após o cliente efetuar o pagamento, para evitar que haja desistência e o ingresso seja cancelado.	
Entregar ingresso	Pegar o ingresso da impressora e	

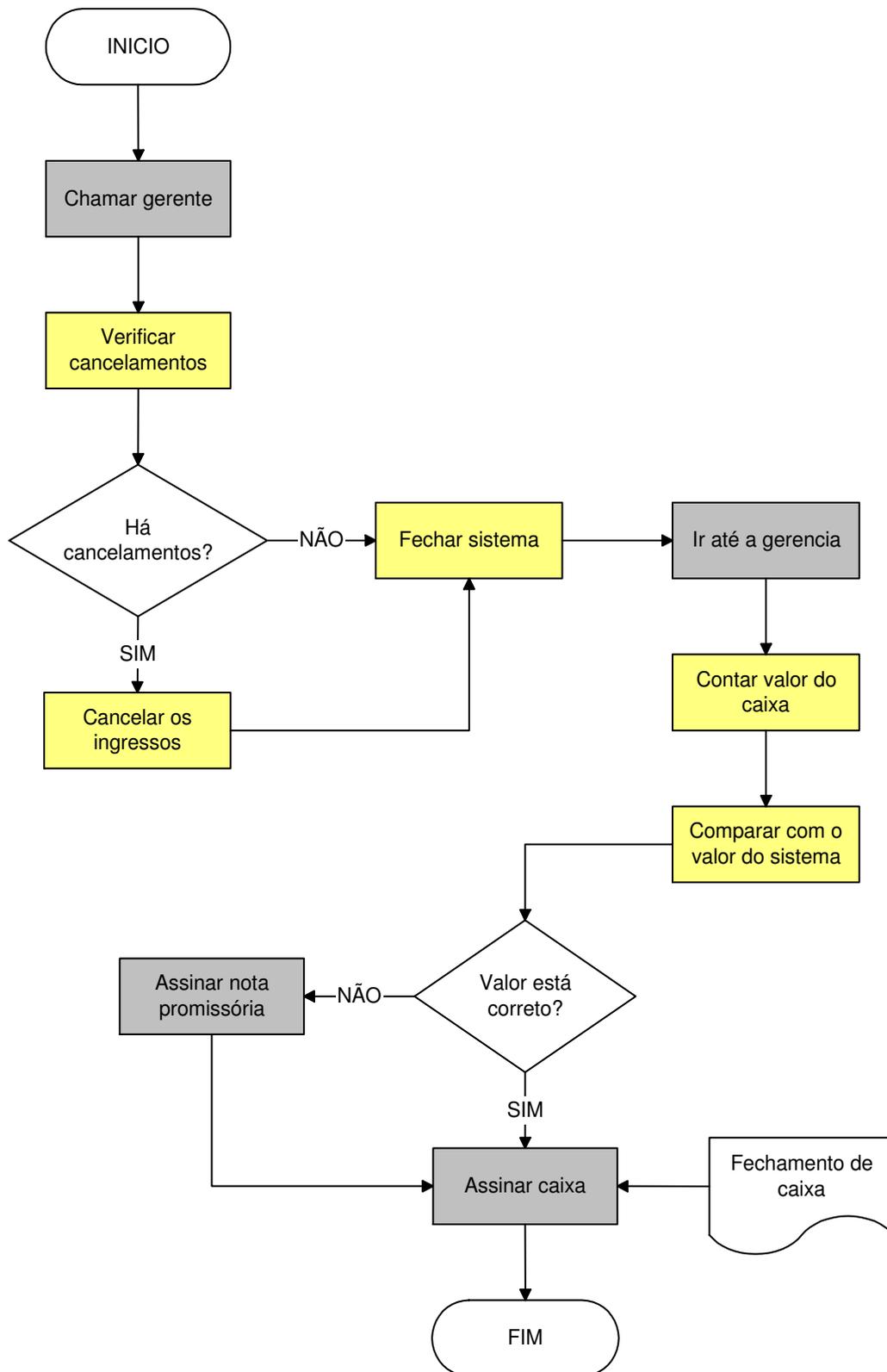
		entregar para o cliente junto com o troco. É importante verificar antes de entregar o ingresso para o cliente, se foi emitido para o filme e a sala correta.	
Agradecer compra	a	O funcionário deve agradecer de acordo com o padrão da empresa que é "Obrigado e bom filme". O agradecimento deve sempre partir do funcionário.	

1.3 Troca de ingressos.



Troca de ingressos		
Atividade	Descrição	Informações
Chamar gerente	O funcionário da portaria vai chamar o gerente para fazer a troca do ingresso.	
Verificar motivo	O gerente deverá verificar com o cliente qual foi o motivo.	Problemas com censura, cliente sem carteirinha de estudante, imprevistos pessoais, problema no ar condicionado da sala, problema na projeção do filme, etc.
Oferecer readmissão	Deve sempre oferecer ao cliente uma readmissão, que é a validação do ingresso por sete dias, ou seja, o cliente troca o ingresso em outro dia por qualquer outro filme.	A readmissão só pode ser feita pelo gerente. É oferecida ao cliente para evitar que se faça a devolução em dinheiro do ingresso.
Carimbar e assinar o ingresso	Se o cliente aceitar, o gerente deve carimbar no ingresso e assinar.	No carimbo existe um espaço para preencher o motivo da readmissão e o nome do gerente que efetuou a readmissão.
Encaminhar para bilheteria	Caso o cliente não aceite, o gerente deve pedir para que ele dirija-se até a bilheteria e logo em seguida avisar os funcionários da bilheteria sobre a troca.	
Devolver dinheiro	O funcionário deve pegar o ingresso do cliente e devolver o valor correspondente ao valor do ingresso.	
Verificar qual filme	Verificar com o cliente qual filme e horário ele deseja trocar o ingresso.	
Pegar ingresso do cliente	Reter o ingresso do cliente na gaveta do caixa.	
Imprimir novo ingresso	Emitir o ingresso para o filme escolhido com o mesmo valor do ingresso devolvido.	Se for valor diferente, o funcionário deve cobrar ou devolver a diferença.
Entregar para cliente	Entregar o novo ingresso para o cliente.	

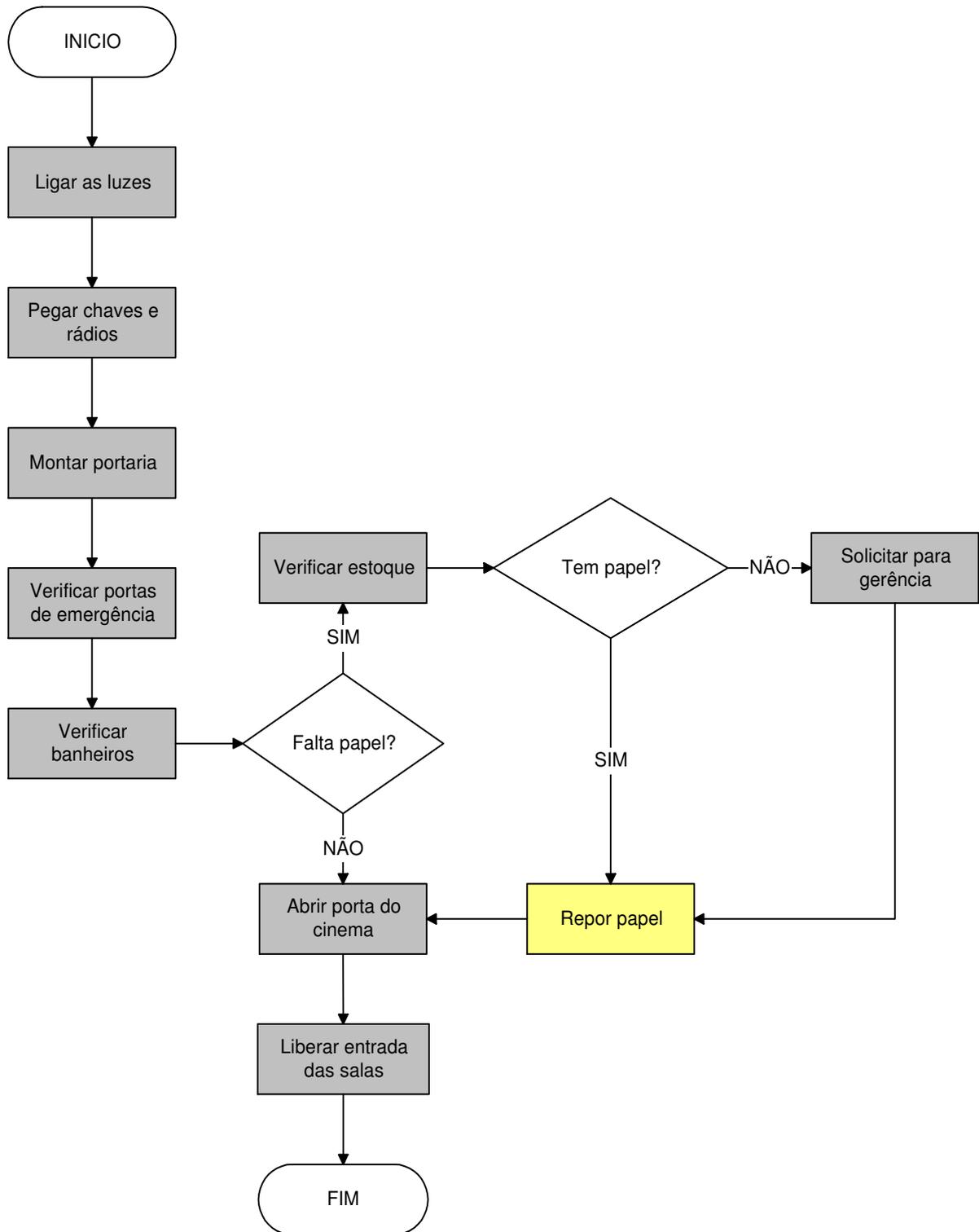
1.4 Fechamento de caixa



Fechamento de caixa		
Atividade	Descrição	Informações
Chamar gerente	Pegar o telefone e ligar para gerência.	
Verificar cancelamentos.	Perguntar ao funcionário se existe algum cancelamento. O cancelamento é um ingresso que por algum motivo o cliente devolveu e foi ressarcido, ou emitido errado pelo próprio funcionário.	
Cancelar ingressos	Colocar o cursor sobre o filme a ser cancelado e pressionar L (devolver), digitar a senha de gerente e pressionar F1.	O cancelamento só pode ser efetuado com a autorização da gerência e não deve ultrapassar 5% do valor do caixa.
Fechar sistema	Pressionar as teclas SSN e depois F1 para confirmar. O fechamento de caixa só pode ser efetuado pela gerência, após digitar a senha.	
Ir até a gerência	Pegar a receita do caixa e ir até a gerência.	
Contar valor do caixa	Somar as cédulas, moedas, cancelamentos e cartões de crédito, e diminuir o valor do troco extra. Quem deve contar o valor do caixa é o gerente que está fechando o caixa.	
Comparar com o valor do sistema.	Ver o valor total sem o troco extra e verificar no relatório de fechamento se está igual.	O relatório de fechamento do caixa informa o valor do caixa, o total de cartão e de cancelamentos.
Assinar nota promissória	Caso haja diferença no caixa, o funcionário deve assinar uma promissória, com o valor correspondente.	As notas promissórias são utilizadas, para que os funcionários tenham a opção de pagar suas diferenças de caixa no início do mês.
Assinar caixa	Assinar o formulário de fechamento de caixa (ANEXO 5).	Nome, valor de dinheiro, valor de cartão, sobras, faltas e assinatura do funcionário.

2 PORTARIA

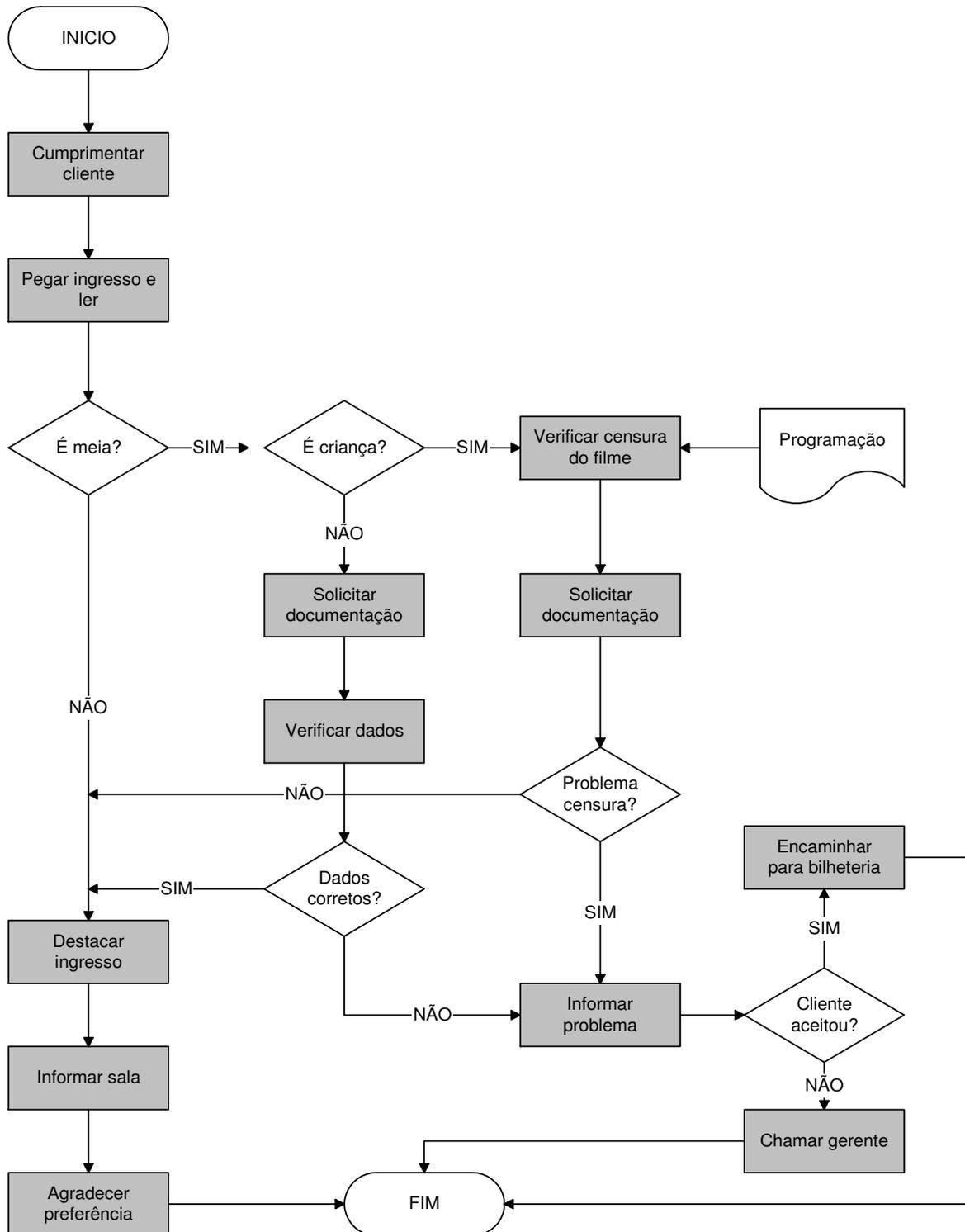
2.1 Abertura da Portaria



Abertura da portaria		
Atividade	Descrição	Informações
Ligar as luzes	Ir até o quadro geral do cinema e ligar todos os disjuntores indicados.	No quadro geral do cinema os disjuntores que devem ser desligados estão identificados com marcador amarelo.
Pegar chaves e rádios	Bater na porta da gerência e pedir chaves da porta e rádio para comunicação. Os rádios ficam carregando na gerência durante à noite, para serem utilizados durante o dia.	
Montar portaria	Pegar os extensores e montar as filas de entrada. As filas de entrada são montadas para organizar a entrada dos filmes.	
Verificar portas de emergência	Entrar em todas as salas e empurrar a porta para ver se está fechada. Importante realizar essa tarefa para evitar que pessoas sem ingressos entrem no cinema pelas saídas de emergência.	
Verificar banheiros	Entrar nos banheiros e verificar se têm papel higiênico, papel toalha e sabonete. O banheiro é o setor de maior reclamação dos clientes, principalmente o feminino. Dessa forma, deve ser verificado continuamente.	
Verificar estoque	Entrar no estoque e ver se tem papel toalha e higiênico para repor. Todo material de limpeza fica guardado no estoque, por questões de controle.	
Solicitar para gerência	Caso não tenha papel toalha e higiênico, o funcionário deve pedir para gerência. A gerência fica responsável em ligar para o fornecedor e fazer o pedido.	
Repor papel	Pegar o papel e estocar.	O gerente irá receber e entregar aos funcionários uma quantia que julgar necessário, devendo

		guardar o restante no estoque.
Abrir porta do cinema	Pegar a chave e abrir todas as seis portas de entrada do cinema.	Abrir com antecedência de pelo menos trinta minutos antes do início das sessões. Dessa forma, o cliente terá tempo para consumir na <i>Bomboniere</i> .
Liberar entrada das salas.	Ir até a portaria para destacar os ingressos.	Quando for liberar a entrada, o funcionário deve estar atento para as seguintes informações: nome do filme, horário do filme, tipo de ingresso e classificação indicativa.

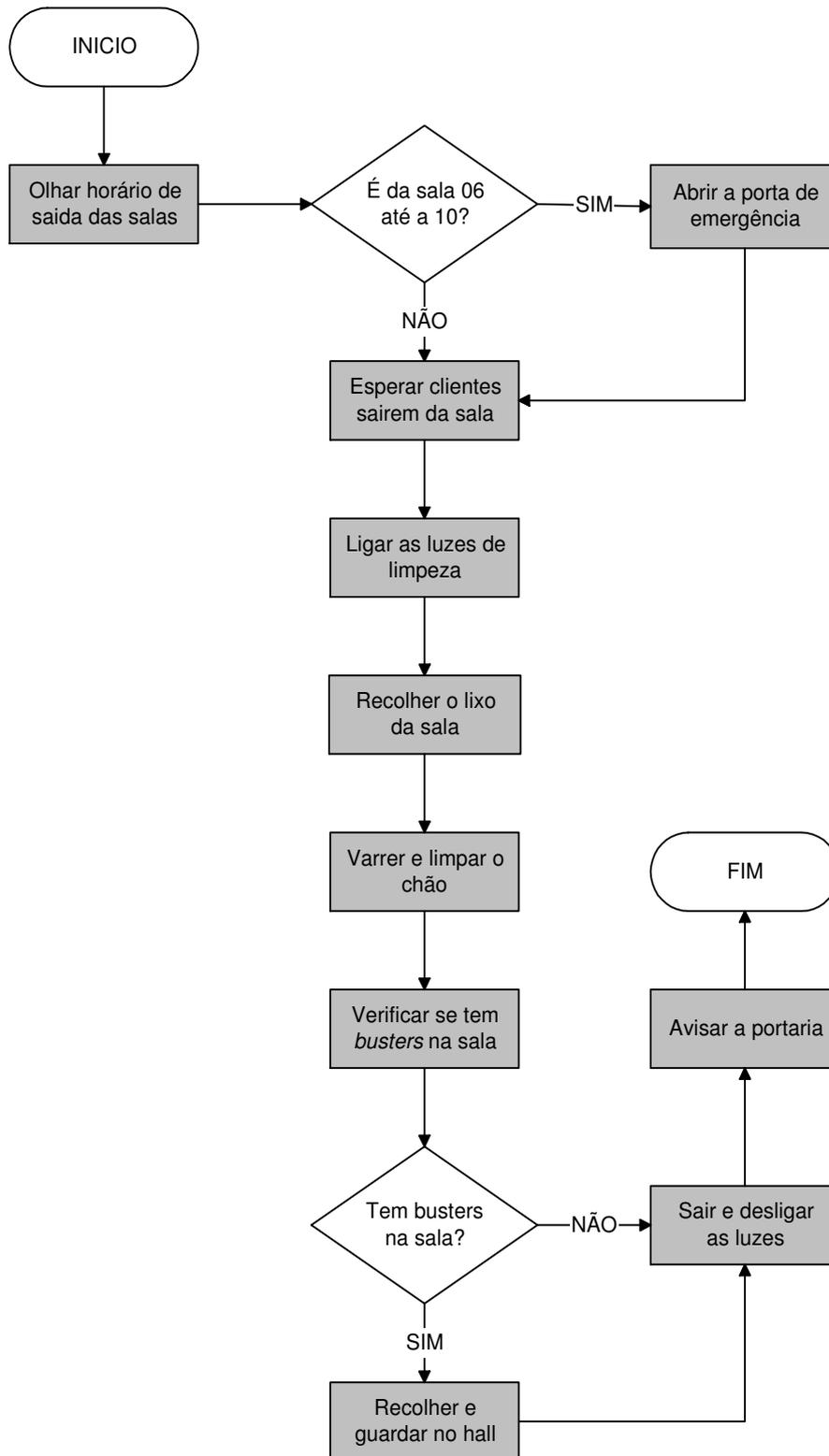
2.2 Entrada das sessões



Entrada das sessões		
Atividade	Descrição	Informações
Cumprimentar cliente	O operador deve cumprimentar o cliente de acordo com o padrão da empresa que é de bom dia, boa tarde ou boa noite. O cumprimento deve sempre partir do funcionário.	
Pegar o ingresso e ler	Pegar o ingresso da mão do cliente.	Quando o funcionário pega o ingresso, ele deve verificar informações como: nome do filme, sala em que está sendo exibido, horário do filme, classificação indicativa e tipo de ingresso.
Verificar censura do filme	Verificar se é criança e olhar a classificação indicativa do filme.	A classificação indicativa é estabelecida pelo ministério da justiça. Essa informação está disponível aos funcionários da portaria pelos <i>folders</i> . A matriz envia junto com a programação (ANEXO 6) da semana. Na programação consta o nome do filme, duração, distribuidora, censura, gênero e horários das sessões.
Solicitar documentação.	Solicitar a documentação da criança para comprovar a idade	
Informar problema	Após solicitar a documentação e for comprovado que o cliente realmente não tem idade para assistir o filme, o funcionário da portaria pode sugerir ao cliente outro filme que esteja de acordo com a sua faixa etária.	
Encaminhar para bilheteria	Se o cliente aceitar a sugestão, o porteiro deve encaminhá-lo à bilheteria para que seja efetuada a troca do ingresso, mediante autorização da gerência.	
Chamar gerente	Se o cliente não aceitar a sugestão, o	

	porteiro deve chamar o gerente para resolver o problema.	
Solicitar documentação	O funcionário deve solicitar a documentação de acordo com o tipo de meia.	Se for meia para idoso, a documentação será a carteira de identidade, que serve para comprovar a idade. Se for meia para estudante a documentação é a carteirinha de estudante.
Verificar dados	Pegar a documentação e olhar os dados. Caso falte alguma informação na carteirinha, o funcionário deve solicitar uma declaração de matrícula ou pagamento para comprovar a veracidade das informações.	A carteirinha de estudante deve conter as seguintes informações: Nome da instituição, data de validade, nome do aluno e foto. Lembrando que somente serão aceitas carteirinha de estudantes do ensino fundamental, médio e superior conforme acordo firmado com o PROCON.
Destacar ingressos.	Pegar o ingresso do cliente destacar, entregar uma via para o cliente e guardar a outra na urna.	
Informar sala para o cliente	Para facilitar o acesso do cliente o porteiro deve informar a sala onde será exibido, o filme e a sua localização. (Ex: sala 01, primeira à esquerda).	
Agradecer a preferência	O funcionário deve agradecer o cliente de acordo com o padrão: "Obrigado e tenha um bom filme". O agradecimento deve sempre partir do funcionário.	

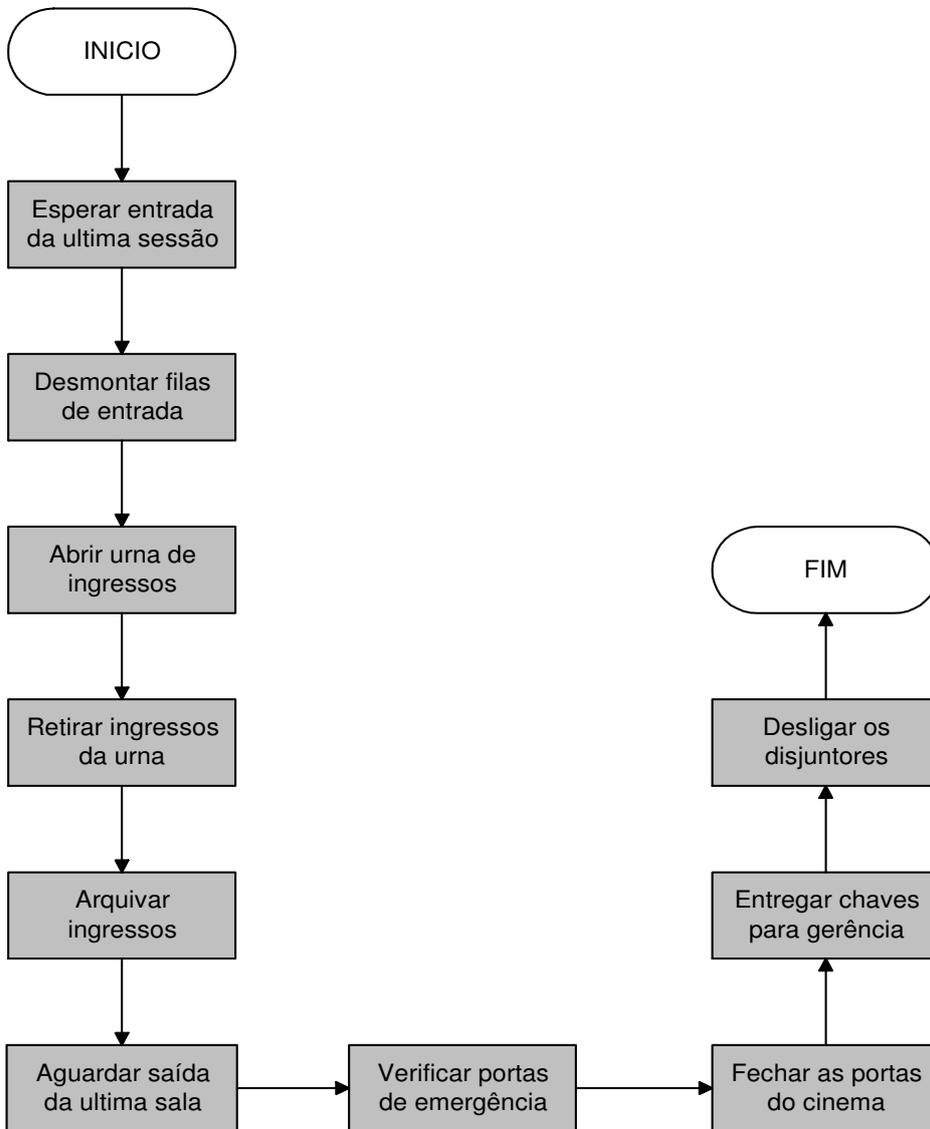
2.3 Limpeza das salas



Limpeza das salas		
Atividade	Descrição	Informações
Olhar horário de saída das salas	Olhar no horário que fica fixado em cima da urna de ingressos.	O horário de entrada e saída das salas é um relatório que o funcionário da portaria deve solicitar para a gerência toda sexta na abertura do cinema.
Abrir a porta de emergência	Entrar na sala e assim que começar os créditos do filme deve abrir a porta de emergência. Somente serão abertas as portas da sala 06 até a 10, pois as demais da 01 até a 05 saem pela frente.	
Esperar clientes saírem da sala	Ficar na porta até a saída do último cliente. Assim que todos saírem o funcionário deve fechar a porta da sala.	
Ligar as luzes de limpeza.	Ir até o quadro de luz da sala e ligar os dois primeiros disjuntores. As luzes só poderão ser ligadas depois que sair o último cliente, ou já tenha acabado todos os créditos.	
Recolher o lixo da sala	Pegar o saco de lixo e recolher os sacos de pipoca e copos de refrigerantes. Recolher todos os lixos da sala, pois terá outras sessões na mesma sala, e o acúmulo de sujeira pode deixar um local desagradável.	
Varrer e limpar o chão	Pegar a vassoura e varrer as pipocas do chão e caso tenha líquido, deve passar um pano úmido. As pipocas devem ser coletadas com a pá e não empurradas em baixo da poltrona.	
Verificar se tem <i>busters</i> na sala	Olhar em todas as poltronas para ver se tem algum <i>buster</i> na sala. Eles ficam expostos ao lado das colunas no <i>foyer</i> , para que as crianças peguem.	
Recolher e guardar no <i>foyer</i>	Pegar os <i>busters</i> e tirar da sala, arrumando ao lado das colunas no <i>foyer</i> . Os <i>busters</i> devem ser tirados da sala após	

	o filme, para que os clientes das outras salas possam ter acesso também.	
Sair e desligar as luzes	Desligar os dois primeiros disjuntores que foram ligados na entrada.	
Avisar a portaria	Pegar o rádio de comunicação e avisar a portaria que a sala está liberada. Os rádios de comunicação servem para que os funcionários possam acessar e passar informações para as outras áreas, de forma rápida.	

2.4 Fechamento da portaria

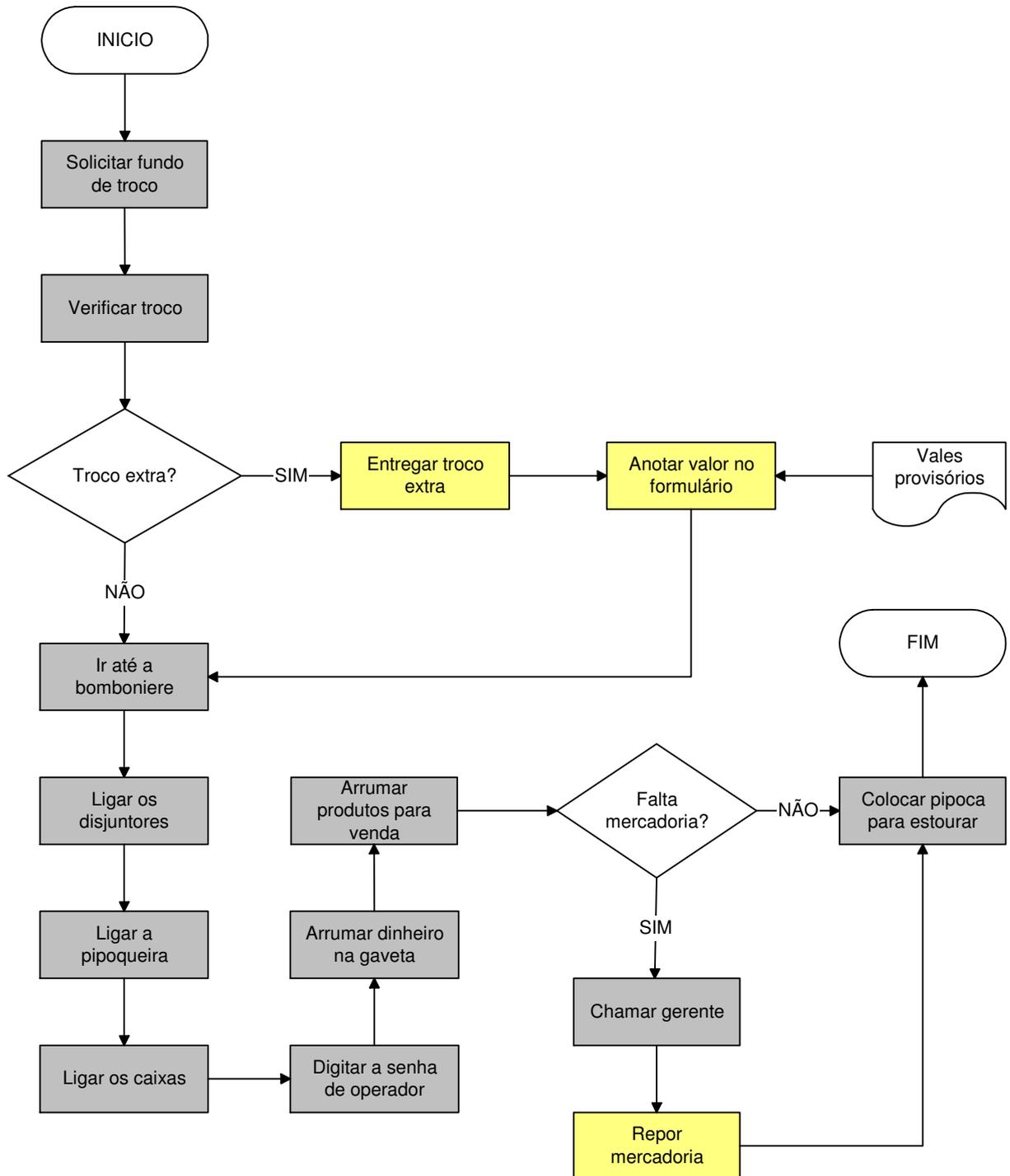


Fechamento da portaria		
Atividade	Descrição	Informações
Esperar a entrada da última sessão	Ficar na portaria recebendo os ingressos até passar 10 minutos da entrada da última sessão, pois o sistema da bilheteria possibilita a venda de ingressos até 10 min depois do horário da sessão, para que os clientes que cheguem atrasados tenham a opção de entrar no filme, perdendo somente o trailer.	
Desmontar as filas de entrada	Soltar as fitas dos extensores e guardá-los. As fitas devem ser desmontadas toda noite para facilitar a limpeza da empresa terceirizada na manhã seguinte.	
Abrir a urna de ingressos	Pegar a chave na gerência e abrir a urna.	
Retirar os ingressos da urna	Pegar os ingressos e guardar em uma embalagem.	
Arquivar os ingressos	Anotar na embalagem a data e arquivar no estoque.	Os ingressos devem ficar guardados por seis anos, para efeitos de auditoria.
Aguardar a saída da última sala	Ficar na portaria até a saída da última sessão para que os clientes que forem saindo das salas possam tirar as dúvidas. Também têm clientes que não carimbaram o ticket do estacionamento na entrada, então, solicitam na saída do filme.	
Verificar as portas de emergência	Entrar em todas as salas e empurrar as portas de emergência para ver se estão fechadas e verificar se não há nenhum cliente dormindo na sala.	
Fechar as portas do cinema	Pegar a chave na gerência e fechar todas as portas do cinema. As portas devem ser trancadas em baixo e em cima e devem ser verificadas novamente antes de ir embora.	

Entregar as chaves para a gerência	Depois de fechar as portas, deve voltar até a gerência e devolver a chave para o gerente.	
Desligar os disjuntores	Desligar todos os disjuntores que estiverem identificados.	Esses disjuntores são identificados com marcadores amarelos.

3 BOMBONIERE

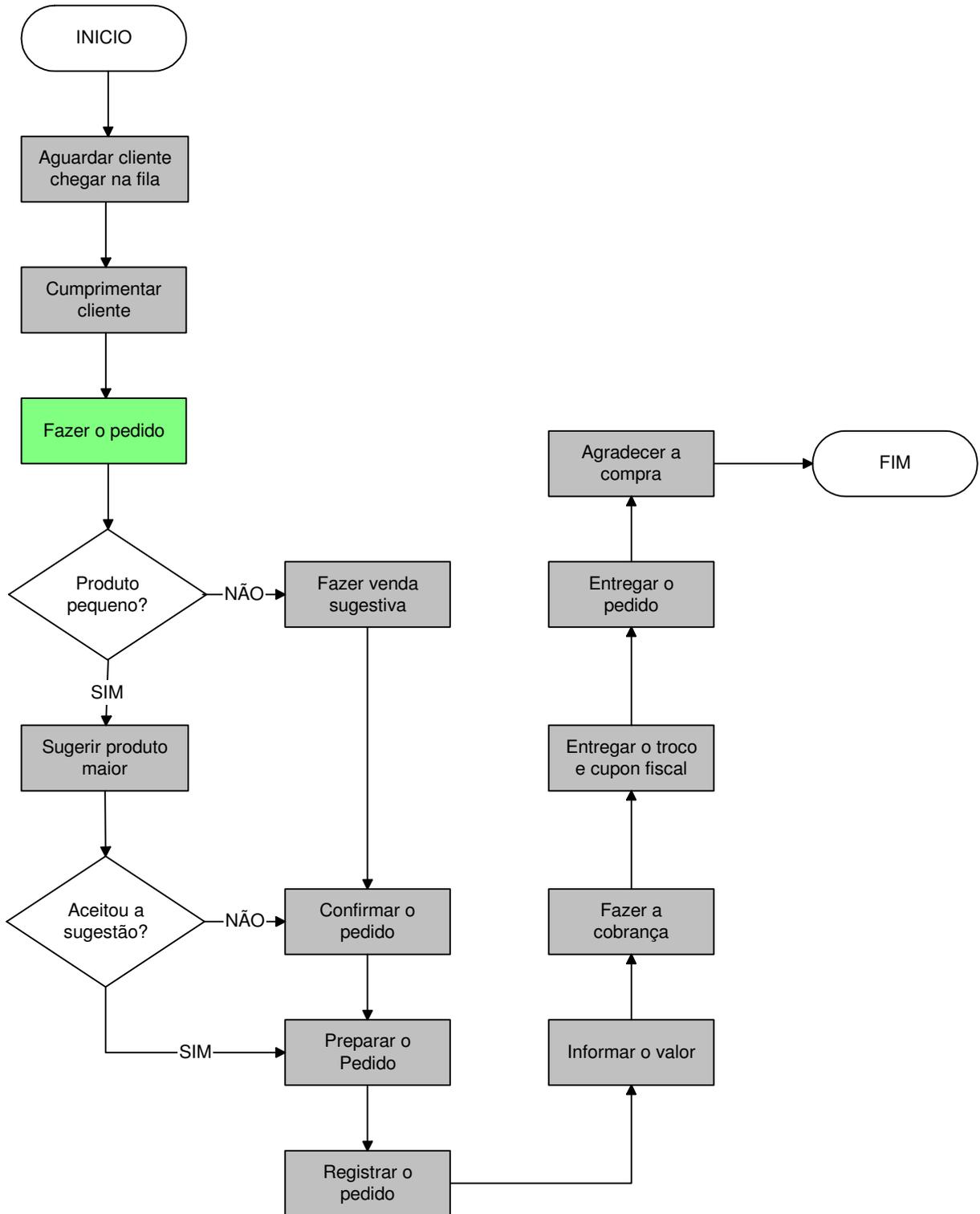
3.1 Abertura da Bomboniere



Abertura da Bomboniere		
Atividade	Descrição	Informações
Solicitar fundo de troco	O funcionário deve ir até a gerência e solicitar para o gerente de plantão a sua “bolsinha” com fundo de troco.	
Verificar troco	Após abrir a bolsinha o funcionário deve verificar a necessidade de solicitar mais troco, caso haja necessidade deve informar ao gerente.	A necessidade de mais troco está relacionada com o dia da semana (preço e movimento). Essa informação é assimilada pelo funcionário pela experiência.
Entregar troco extra	O gerente vai pegar do cofre um valor e entregar ao funcionário.	A quantidade de troco extra é o gerente que define baseado em suas experiências anteriores.
Anotar valor no formulário	O gerente deve preencher a data, o nome do funcionário, e o valor que ele está levando a mais, depois deve assinar e pedir para o funcionário assinar.	Para controle do cofre e efeitos de auditoria existe um formulário denominado vales provisórios (ANEXO 3), no qual é anotado o troco extra de cada funcionário.
Ir até a Bomboniere	Após passar pela gerência o funcionário deve direcionar-se para a Bomboniere.	
Ligar os disjuntores	O funcionário deve ligar todos os disjuntores com identificação amarela.	Atrás da Bomboniere existe um quadro de disjuntores, nesse quadro há uma identificação em bolinhas amarelas.
Ligar a pipoqueira	Ligar a pipoqueira na tomada, ligar o disjuntor, virar para direita o botão de aquecimento. Ligar a pipoqueira deve ser a primeira atividade de quem está na abertura da <i>Bomboniere</i> , pois ela tem um tempo para aquecer, e o funcionário pode aproveitar esse tempo para executar as outras tarefas.	
Ligar os caixas	Para ligar os caixas, o funcionário deve seguir os seguintes passos: ligar o	É explicado ao funcionário nos primeiros dias de trabalho, pelo

	estabilizador, a CPU, o monitor e a impressora e aguarda entrar na tela do Windows.	treinamento.
Digitar a senha de operador	Quando entrar na tela do Windows, o funcionário deve clicar duas vezes com o mouse esquerdo no ícone <i>console</i> e aguardar carregar o sistema. Quando carregar vai aparecer uma tela na qual deve informar o nome do usuário, a senha do usuário e o fundo de troco. Após informar esses dados, deve clicar na tecla executar.	A senha é pessoal e o funcionário recebe no primeiro dia de trabalho. Quem cadastra é a gerência, pois existem algumas restrições no uso da mesma.
Arrumar o dinheiro na gaveta	Basta tirar o dinheiro da bolsinha e guardar na gaveta. Para arrumar o dinheiro na gaveta, basta seguir uma ordem lógica, das menores cédulas para as maiores.	
Arrumar produtos para venda	Abrir os armários e pegar os chocolates e balas de dentro dos armários. Os produtos devem ser expostos no balcão de forma atrativa para despertar a vontade de consumir do cliente.	
Colocar pipoca para estourar	Pegar o medidor, colocar milho e sal. Jogar a quantidade dentro da panela, abaixar a tampa e apertar o botão de óleo. A medida deve ser correta, senão a pipoca não tem um bom rendimento, ficando escura e dura.	
Chamar gerente	Pegar o telefone e ligar para gerência.	Se precisar chamar o gerente o funcionário deve explicar qual o motivo para facilitar a resolução do problema.
Repor mercadoria	O gerente deve pagar no estoque as mercadorias que estiverem faltando e entregar para o funcionário organizar nos balcões.	

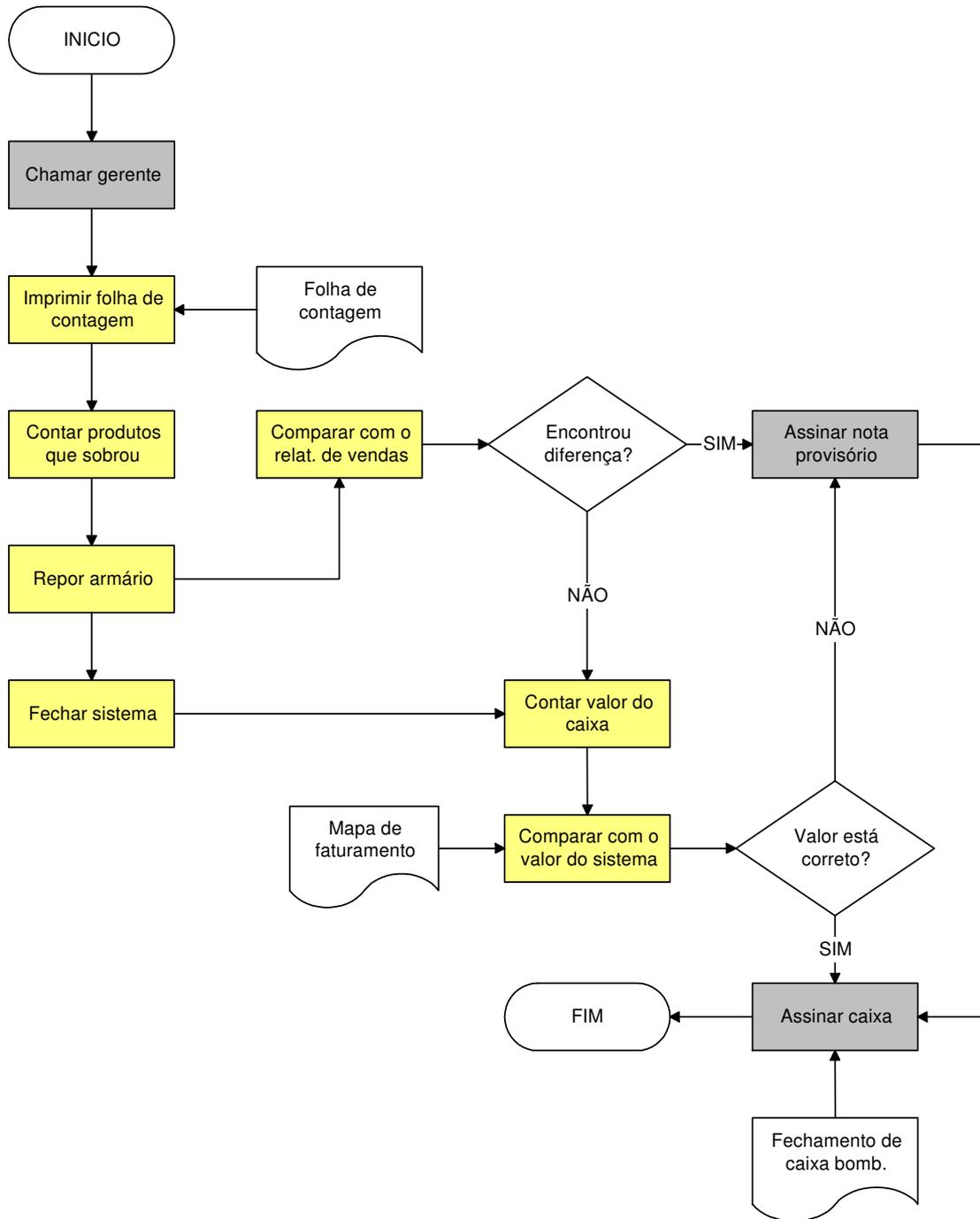
3.2 Atendimento na Bomboniere



Atendimento na Bomboniere		
Atividade	Descrição	Informações
Aguardar cliente chegar à fila	O funcionário da <i>Bomboniere</i> deve aguardar o cliente chegar à fila de forma pró-ativa para que o cliente se sinta convidado a aproximar-se.	
Cumprimentar cliente	O funcionário da <i>Bomboniere</i> deve cumprimentar o cliente de acordo com o padrão da empresa que é de bom dia, boa tarde ou boa noite. O cumprimento deve sempre partir do funcionário.	
Fazer o pedido	O cliente chega até o funcionário e faz o seu pedido. Existem muitos clientes indecisos, e são esses clientes que o funcionário deve estar preparado para passar as informações precisas e corretas para concretizar uma boa venda.	
Sugerir produto maior	Quando um cliente pede um produto pequeno (pipoca pequena, ou refrigerante pequeno) o funcionário deve sempre tentar converter para um tamanho maior.	Para que isso ocorra é importante o funcionário conhecer as conversões possíveis, para facilitar o processo de venda e informar de forma clara e objetiva o cliente.
Fazer venda sugestiva	Se o cliente pede um produto como o duplo (pipoca grande + dois refrigerantes médios), não há como converter para um produto maior, mas é possível sugerir algo mais como bala ou chocolate.	A venda sugestiva é caracterizada pela sugestão de algo mais. Esse processo é o foco principal da venda da <i>Bomboniere</i> , pois é em cima dele que é calculado o aumento dos índices como: <i>per head e ticket médio</i> .
Confirmar o pedido	O funcionário deve repetir para o cliente o pedido e verificar se é isso mesmo, pois evita que seja montado um pedido errado e possíveis conflitos com clientes por falta de atenção do funcionário.	

Preparar o pedido	Preparar o pedido é somente montar os itens de acordo com a solicitação do cliente. Para facilitar, coloca-se primeiro o refrigerante para encher, enquanto isso já vai preparando os demais itens.	
Registrar o pedido	O pedido somente deverá ser registrado após o funcionário ter montado e confirmado o pedido com o cliente. Para registrar o pedido existe um sistema, onde o funcionário pressiona com o dedo direto na tela o produto escolhido pelo cliente.	
Informar o valor	Depois de fazer a venda, montar o pedido e registrar, o funcionário deve informar o valor da compra ao cliente. O valor deve ser informado de forma clara e objetiva para que o cliente entenda a mensagem.	A atualização dos preços é efetuada pela matriz e repassada às filiais via e-mail. Para os funcionários a gerência repassa essa informação informalmente, ou anexando ao lado do caixa o aviso com a alteração dos preços.
Fazer a cobrança	O funcionário deve pegar o dinheiro do cliente e confirmar a venda, após isso o sistema informa automaticamente o valor do troco a ser devolvido.	Prestar bastante atenção para não devolver troco errado e não pegar cédulas falsas, pois não existe nenhum sistema para identificá-las.
Entregar o troco e o cupom fiscal	Juntamente com o troco, o funcionário deve entregar o cupom fiscal e informar em voz alta o valor que está devolvendo.	
Entregar o pedido	Quando devolver o troco para o cliente o funcionário já entrega o pedido montado.	
Agradecer a compra	O funcionário deve agradecer o cliente de acordo com o padrão: "Obrigado e tenha um bom filme". O agradecimento deve sempre partir do funcionário.	

3.3 Fechamento da Bomboniere

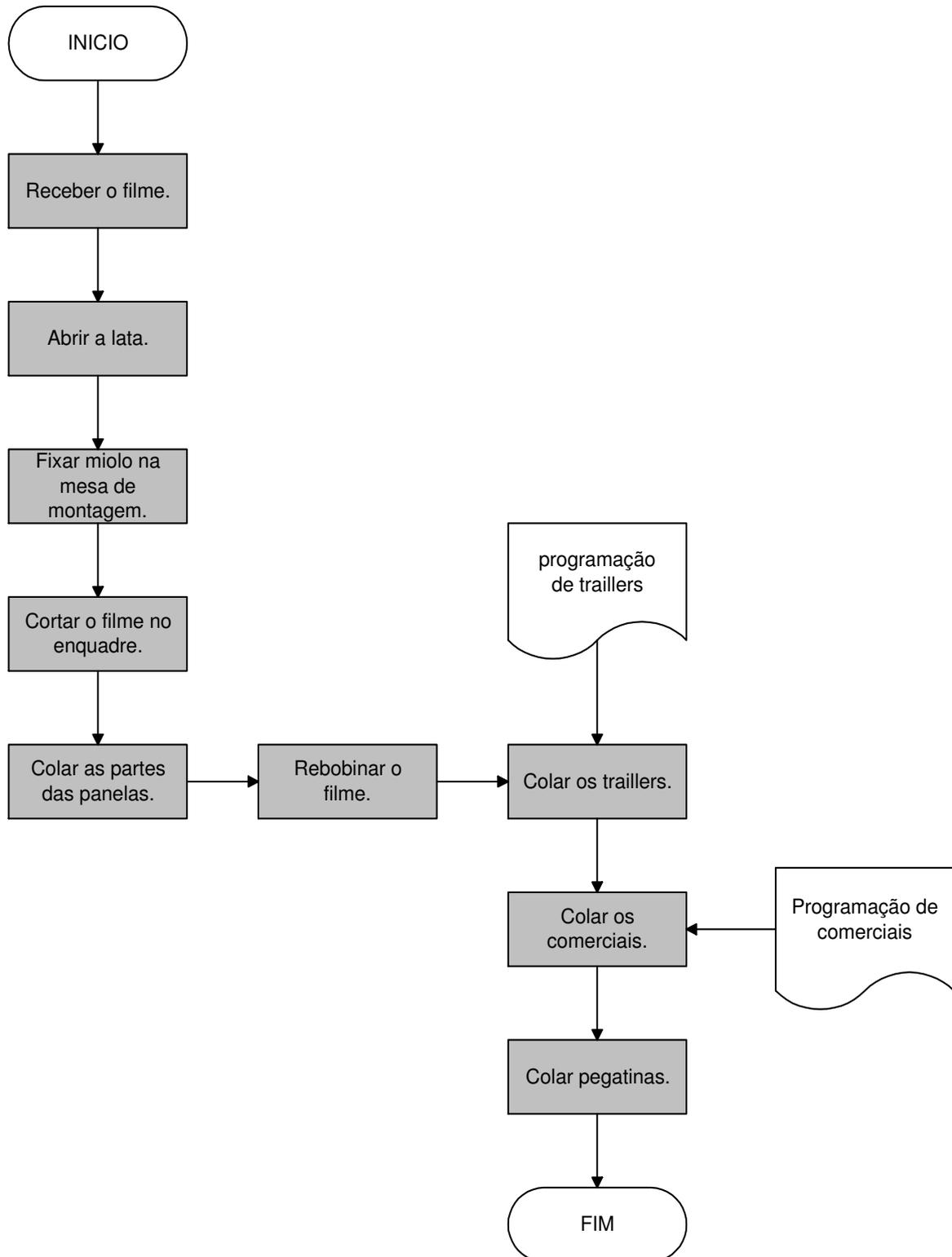


Fechamento da Bomboniere		
Atividade	Descrição	Informações
Chamar gerente	Ligar para a gerência e solicitar a presença do gerente.	Somente o gerente tem a senha para efetuar o fechamento dos caixas.
Imprimir folha de contagem	O gerente deve imprimir uma folha de contagem de caixa (ANEXO 7). Essa folha de contagem é um controle interno da empresa que serve para verificar as mercadorias que foram vendidas.	Na folha deve ser preenchida as seguintes informações: nome da pessoa que vai contar, quantidade física dos produtos, venda, quantidade a ser reposta, sabores, desperdício, sobras e faltas.
Contar produtos que sobrou	Na Bomboniere, o gerente deve contar todas as mercadorias, como: balas, chocolates, águas, sorvetes e anotar na folha de contagem.	Na folha de contagem existe uma coluna específica para anotar a quantidade física de produtos.
Repor armário	Diminuir a quantidade padrão que deve ter da quantidade que tem, e a diferença é o que deve ser repostado, basta pegar no estoque. Os armários devem ser repostos para que sempre inicie o dia com uma quantidade padrão de produtos, facilitando dessa forma o controle.	
Comparar com o relatório de vendas	Ver no relatório de vendas o que vendeu e comparar com o que está faltando.	O valor a ser repostado deve ser exatamente igual ao valor que o relatório está informando como venda.
Fechar sistema	Entrar no módulo gerencial do sistema e digitar a senha de gerente para fechar o caixa.	Para fechar o sistema é necessário emitir o relatório denominado de "relatório Z", do caixa. Esse relatório aparece o valor acumulado de vendas do caixa e deve ser arquivado na gerência.
Contar valor do caixa	O gerente deve somar todas as moedas e cédulas do caixa, diminuindo do troco	

	extra.	
Comparar com o valor do sistema	Ver o valor total sem o troco extra e verificar no relatório de fechamento se está igual.	No sistema existe um relatório mapa de faturamento (ANEXO 8) que informa o valor do caixa por usuário.
Assinar nota promissória	Caso haja diferença no caixa, o funcionário deve assinar uma promissória com o valor correspondente. As notas promissórias são utilizadas, para que os funcionários tenham a opção de pagar suas diferenças de caixa no início do mês.	Essas notas ficam guardadas na gerência.
Assinar caixa	Assinar o formulário de fechamento de caixa (ANEXO 9).	Nesse formulário deve ser preenchido o nome do funcionário, valor do caixa, total de sobras e faltas, cancelamentos, assinatura do gerente e do funcionário.

4 PROJEÇÃO

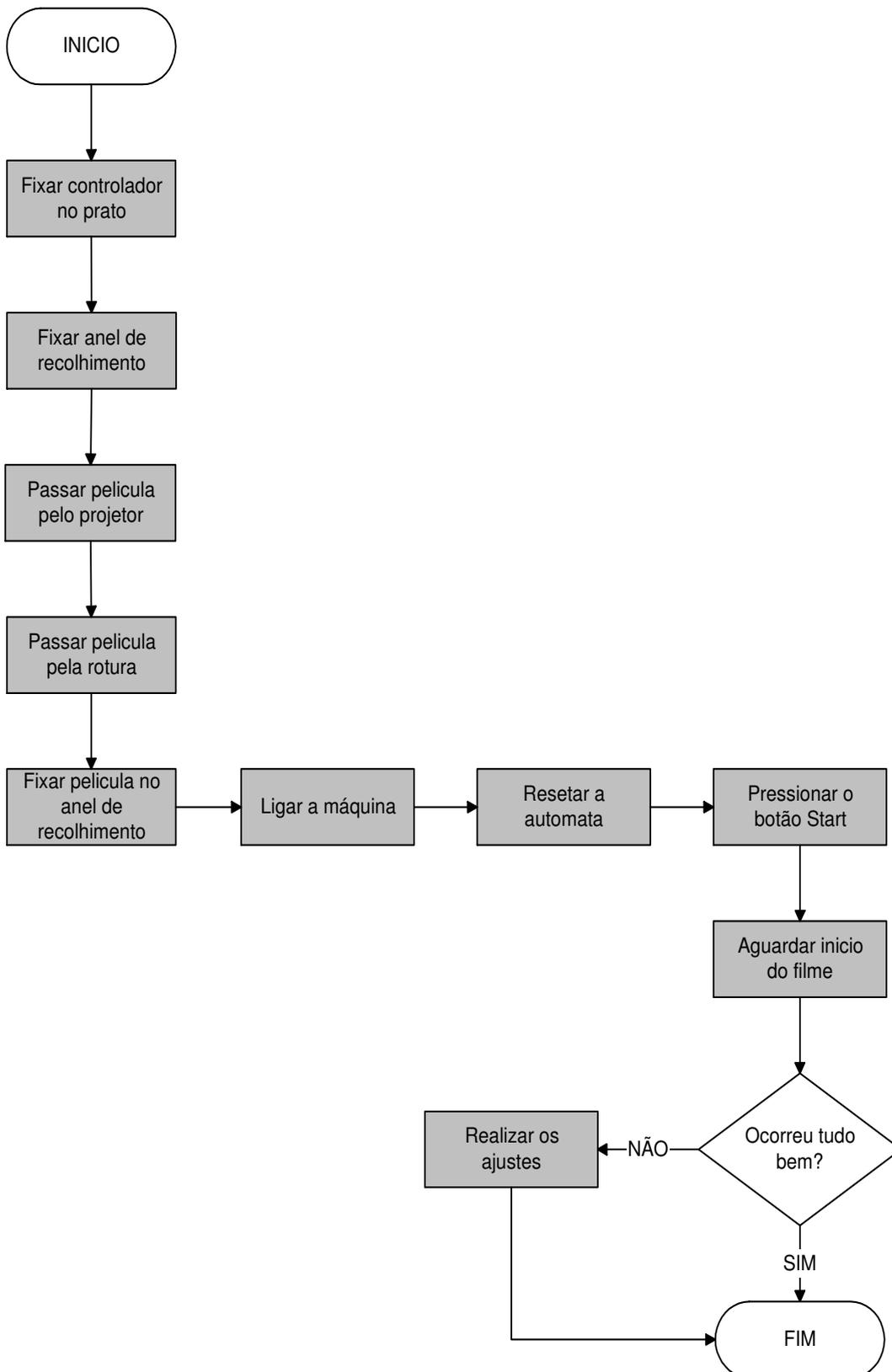
4.1 Montagem dos filmes.



Montagem dos filmes		
Atividade	Descrição	Informações
Receber o filme	Receber o filme e assinar a nota de recebimento. O funcionário da projeção irá receber o filme da distribuidora toda quinta-feira.	
Abrir a lata	O filme geralmente vem dividido em partes dentro de latas, geralmente são três latas para cada filme, mas dependendo da duração do filme chega até a seis latas.	
Fixar miolo na mesa de montagem	Para começar a unir as partes, basta prender na mesa de montagem o miolo do filme.	
Cortar o filme no enquadre	Cortar as pontas do filme para que se encaixe com as outras partes.	
Colar as partes das painéis	Unir as partes, seguindo a seqüência dos números da painél. As partes são coladas com uma fita denominada "fita de empalme".	
Rebobinar o filme	Girar o prato de montagem para unir todo o filme. O filme deve ser rebobinado, pois ele é montado do final para o começo.	
Colar os trailers	Juntar os <i>trailers</i> ao filme. Cada filme deve exibir quatro <i>trailers</i> . Os <i>trailers</i> são programados pela gerência de programação e enviados em uma planilha, denominada programação de trailers (ANEXO 10), toda quarta para os cinemas.	Na programação de trailers conta os filmes que estão sendo exibidos nas dez salas, distribuidora, censura, gênero e o nome dos quatro <i>trailers</i> que deve ser exibido em cada sala.
Colar os comerciais	Juntar os comerciais ao filme. Cada filme exibe em média dois comerciais. Os comerciais são negociados pelas empresas com a gerência de marketing que se localiza na matriz, por intermédio	Na programação dos comerciais consta, a sala e o filme que deve ser exibido, o nome do cliente, nome do produto e algumas observações.

	da empresa de publicidade. Essa empresa envia toda quinta à noite a relação de comerciais a serem exibidos e em quais salas (ANEXO 11).	
Colar pegatinas	Juntar a fita pegatina na lateral da película. A pegatina serve para ativar as funções da autômata, que é processador sequencialmente pré-programado para viabilização do funcionamento automático do projetor.	

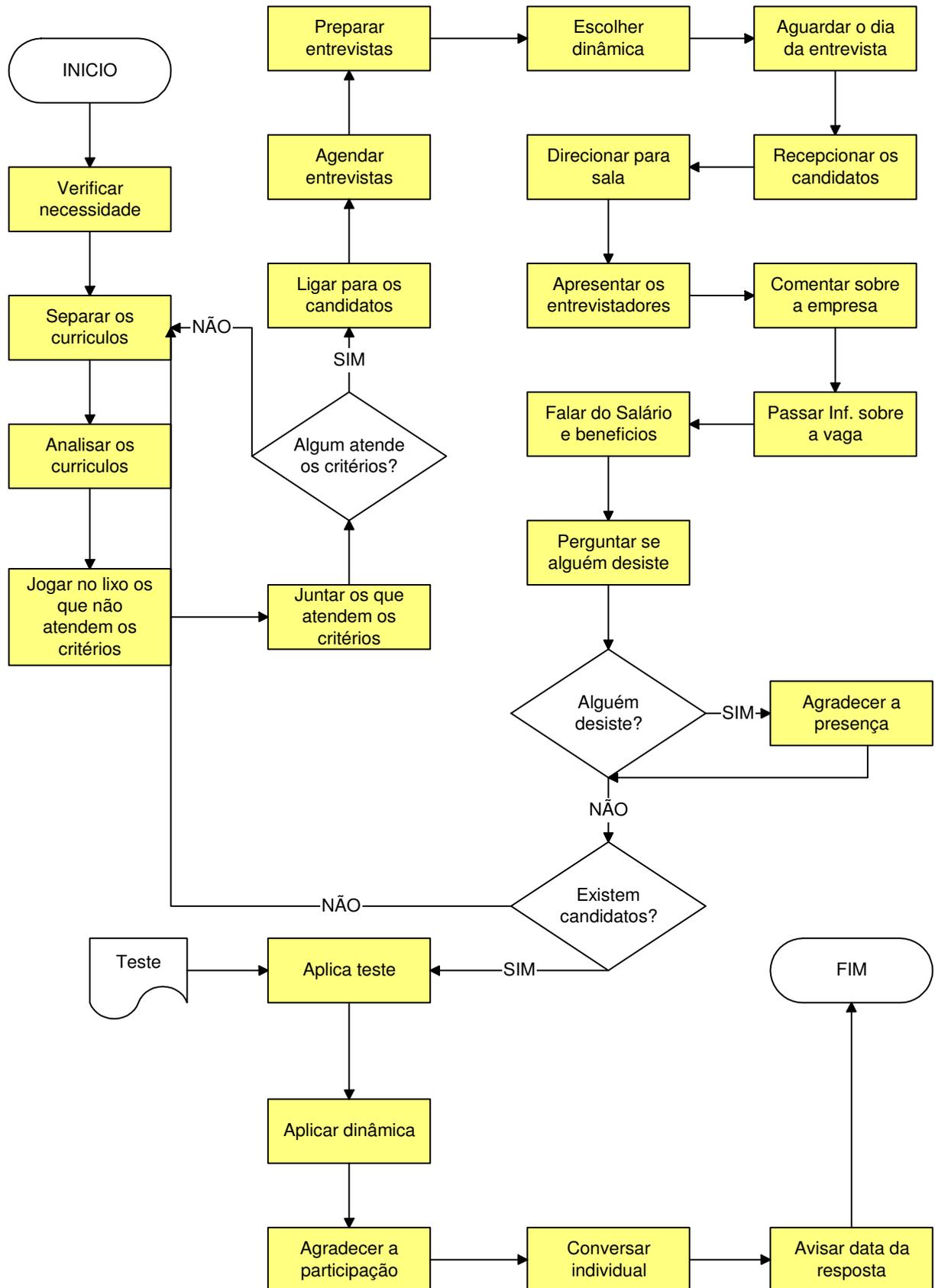
4.2 Projeção dos filmes.



Projeção dos filmes		
Atividade	Descrição	Informações
Fixar controlador no prato	Em cima do prato, basta virar a ponta do controlador para direita e fixar no prato.	
Fixar anel de recolhimento	Prender o início do filme no anel de recolhimento. Esse anel irá rebobinar automaticamente o filme conforme for passando pelo projetor.	
Passar película pelo projetor	Passar a película entre os rodilhos.	
Passar película pela rotura	Passar a película entre os rodilhos. A rotura é um sistema de alarme e travamento do projetor em caso da película partir ou ficar presa ou quando a luz apagar durante a sessão	
Fixar película no anel de recolhimento	Fixar a ponta do filme para que não solte.	
Ligar a máquina	Apertar o botão verde localizado ao lado direito do projetor.	
Resetar a autômata	A autômata é um processador sequencialmente pré-programado para viabilização do funcionamento automático do projetor, para resetar basta apertar o botão escrito "reset".	
Pressionar o botão Start	Apertar o botão vermelho escrito Start	
Aguardar início do filme	Ficar ao lado do projetor verificando se o filme iniciou sem nenhum problema.	
Realizar os ajustes	Realizar os ajustes de enquadramento da imagem e som.	

5 GERÊNCIA

5.1 Recrutamento e seleção

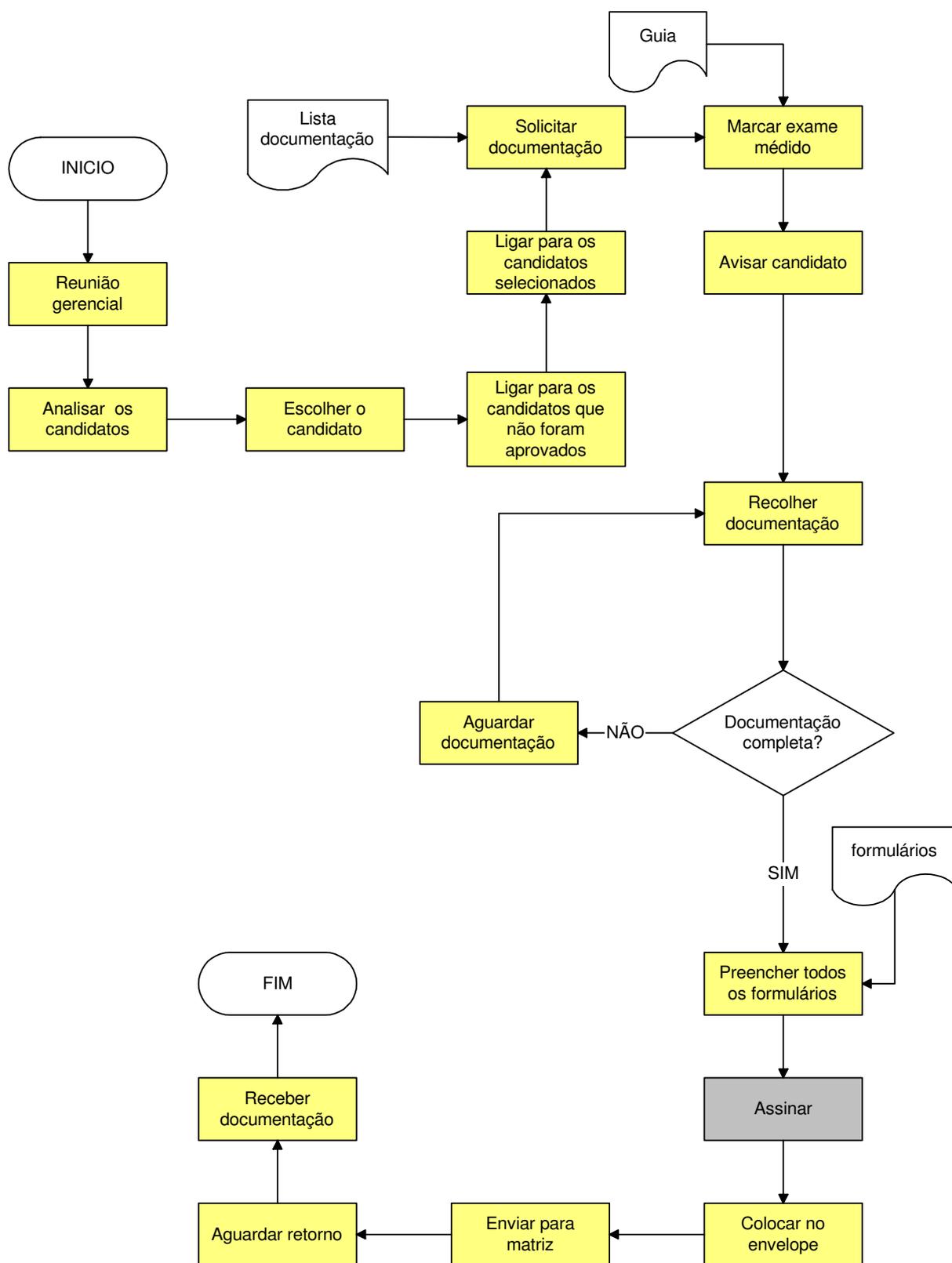


Recrutamento e seleção		
Atividade	Descrição	Informações
Verificar necessidade	Verificar junto aos setores se existe a necessidade de fazer uma contratação	A necessidade de contratação geralmente ocorre, pois os funcionários pedem a conta, ou em época de férias escolares, pois aumenta o número de pessoas que freqüentam cinema.
Separar os currículos	Quando for realizar uma entrevista o assistente de RH deve separar os currículos que estão na pasta para que os mesmos sejam avaliados. Os currículos são entregues diretamente no cinema pelos candidatos	Os currículos são guardados em uma pasta suspensa na gerência para que sejam recuperados quando houver necessidade.
Analisar os currículos	Os currículos devem ser analisados de acordo com os critérios de seleção da organização, para selecionar somente os que se enquadram no perfil do funcionário da SMC.	O perfil dos funcionários contratados pela SMC é de jovens que queiram buscar uma renda adicional, geralmente pessoal de primeiro emprego e estudantes.
Jogar no lixo os que não atendem os critérios	Os currículos que não atenderem os critérios devem ser jogados no lixo.	Os critérios são: 2° grau completo e acima de 18 anos.
Juntar os que atendem os critérios	Os currículos que atendem os critérios devem ser separados e guardados.	
Ligar para os candidatos	Após selecionar os currículos, o assistente deve ligar para os candidatos.	Informar o candidato o motivo da ligação, verificando se ainda existe o interesse de participar da entrevista.
Agendar entrevistas	Caso haja interesse do candidato à multiplicadora deve agendar uma entrevista.	Antes de ligar é importante que já tenha definido a data e horário para realizar a entrevista.
Preparar entrevistas	Quando ligar para todos os candidatos selecionados, o assistente deve se concentrar em preparar a entrevista,	O material necessário seria: data show, flip chart, folhas de sulfite, canetas, pranchetas,

	separando todo material necessário para conduzi-la.	entre outros.
Escolher dinâmica	<p>Para apoiar a escolha dos candidatos é necessário escolher uma dinâmica para aplicar nos candidatos, dessa forma o assistente de RH deve pesquisar em livros, Internet, ou outras fontes uma dinâmica que melhor se encaixe no proposto.</p> <p>A dinâmica geralmente deve ser voltada para a técnica de vendas e atendimento ao cliente, é necessária para identificar algumas características pessoais do candidato, apoiando assim a escolha, porém não é eliminatória.</p>	
Aguardar o dia da entrevista	Deixar tudo preparado e esperar.	
Recepcionar os candidatos	Dirigir-se até os candidatos e recepcioná-los com um cumprimento (bom dia ou boa tarde)	
Direcionar para a sala	Avisar que já iniciará a entrevista e pedir para que eles aguardem na sala.	
Apresentar os entrevistadores	Falar o nome das pessoas que irão fazer a entrevista. Quem realiza a entrevista é o assistente de RH e um dos gerentes.	
Comentar sobre a empresa	Falar sobre a estrutura da empresa no Brasil e no mundo.	Essa informação quem possui são os gerentes, mesmo assim de forma incompleta, pois no manual de procedimentos existe um histórico, porém está desatualizado.
Passar informações sobre a vaga	Falar qual é a função, carga horária, revezamento de escala e informações gerais.	
Falar do salário e benefícios	Falar qual é o salário oferecido pela empresa e quais são os benefícios (UNIMED, interdonto, vale – transporte,	Quem define o valor do salário e os benefícios é a matriz que fica no Rio de Janeiro. Esses valores

	etc.)	são definidos de acordo com o piso do sindicato.
Perguntar se alguém desiste	Perguntar quem deseja continuar participando do processo de seleção, pois muitas vezes o candidato acha que trabalhar no cinema é “legal”, dessa forma após explicar todo funcionamento do cinema, principalmente o fato de trabalhar final de semana e feriados, muitos candidatos acabam desistindo.	
Aplicar teste	Pegar os testes (ANEXO 12), já impressos e entregar para os candidatos, informando o tempo para realização, que é de 20 minutos.	O teste é na sua maioria de cálculo, e existe um espaço para o funcionário escrever porque gostaria de trabalhar na SMC. Esse teste foi elaborado pela própria gerencia.
Aplicar dinâmica	Explicar a dinâmica para os candidatos, e determinar um tempo para execução.	
Agradecer a participação	Agradecer a todos por terem participado da entrevista.	
Conversar individualmente	Falar sobre as experiências anteriores do candidato, baseado no currículo.	Obter informações como: quais foram às experiências anteriores, quais as características pessoais.
Avisar a data da resposta	Agradecer novamente e avisar qual a data em que saíra o resultado.	O <i>feedback</i> positivo ou negativo para o candidato é muito importante para demonstrar a seriedade da empresa.

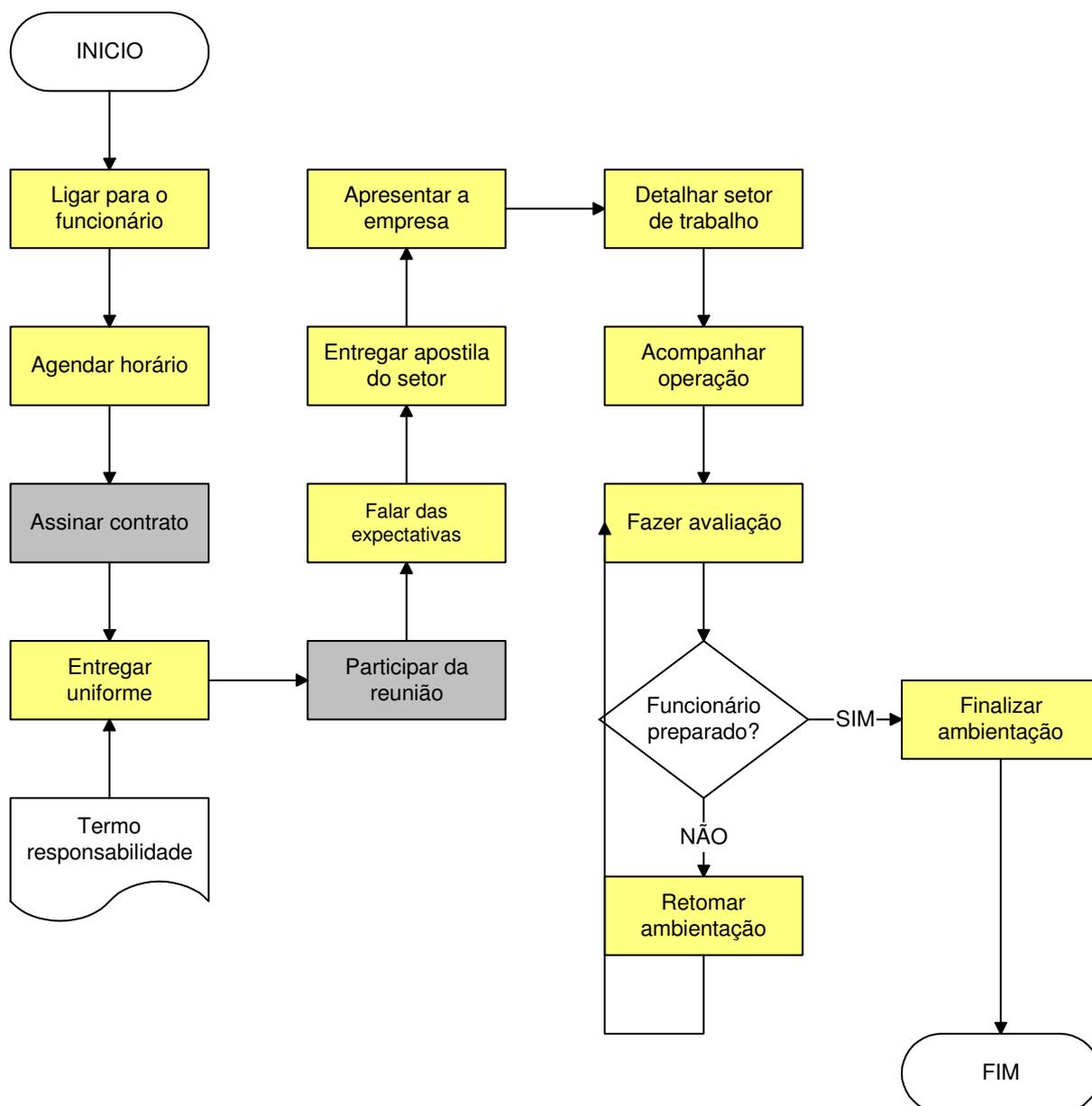
5.2 Contratação



Contratação		
Atividade	Descrição	Informações
Reunião gerencial	Discutir os pontos principais da entrevista de seleção.	A troca de idéias entre todos os membros da gerência é de suma importância, pois irá auxiliar na tomada de decisão.
Analisar os candidatos	Pegar os testes, o resultado da dinâmica e fazer uma discussão à cerca dos pontos fortes e fracos de cada candidato.	Essa análise deve ser feita de forma neutra, deixando de lado as preferências pessoais e avaliando somente as características profissionais.
Escolher o candidato	Entrar em um consenso e definir quem ocupará a vaga.	
Ligar para os candidatos que não foram aprovados	Ligar para os candidatos desclassificados para dar o <i>feedback</i> negativo da entrevista.	
Ligar para os candidatos selecionados	Ligar para os candidatos selecionados para dar o <i>feedback</i> positivo da entrevista.	
Solicitar documentação	Solicita toda documentação necessária (ANEXO 13), para efetuar a contratação.	Na lista de documentação consta o nome de todos os documentos necessários, nome do candidato e função.
Marcar exame médico	Ligar e agendar um exame médico de admissão e depois preencher o Guia (ANEXO 14)	No guia deve ser preenchidos, o nome do funcionário, função e tipo de exame. O telefone para ligar está disponibilizado na agenda que fica em cima da mesa.
Avisar candidato	Retornar para o candidato e avisar a data do exame.	
Recolher documentação	Pegar toda documentação do funcionário	
Aguardar	Caso a documentação esteja incompleta é necessário aguardar que o candidato	

documentação	providencia toda documentação para então enviar para matriz.	
Preencher todos os formulários	Preencher todos os formulários (ANEXO 15) com os dados do funcionário são eles: solicitação de vale-transporte, solicitação do plano médico e solicitação do plano odontológico.	Devem ser preenchidas as informações pessoais como: nome, documentos, endereço, etc. Lembrando que essas solicitações são opcionais.
Assinar	Caso o funcionário resolva aderir a esses planos, ele deve assinar.	A assinatura é necessária, pois essa documentação fica arquivada na matriz que se localiza na cidade do Rio de Janeiro.
Colocar no envelope	Pegar toda documentação e os formulários preenchidos e assinados e colocá-los em um mesmo envelope.	
Enviar para matriz	O envelope deve ser colocado dentro do malote e enviado via correio para matriz, aos cuidados do departamento de RH.	
Aguardar retorno	Aguardar enquanto a matriz acerta os papéis da contratação.	As contratações só são aprovadas até o dia dez de cada mês.
Receber documentação	Ir até a administração do shopping e verificar se tem malote.	A documentação será enviada da matriz para filial via malote

5.3 Ambientação

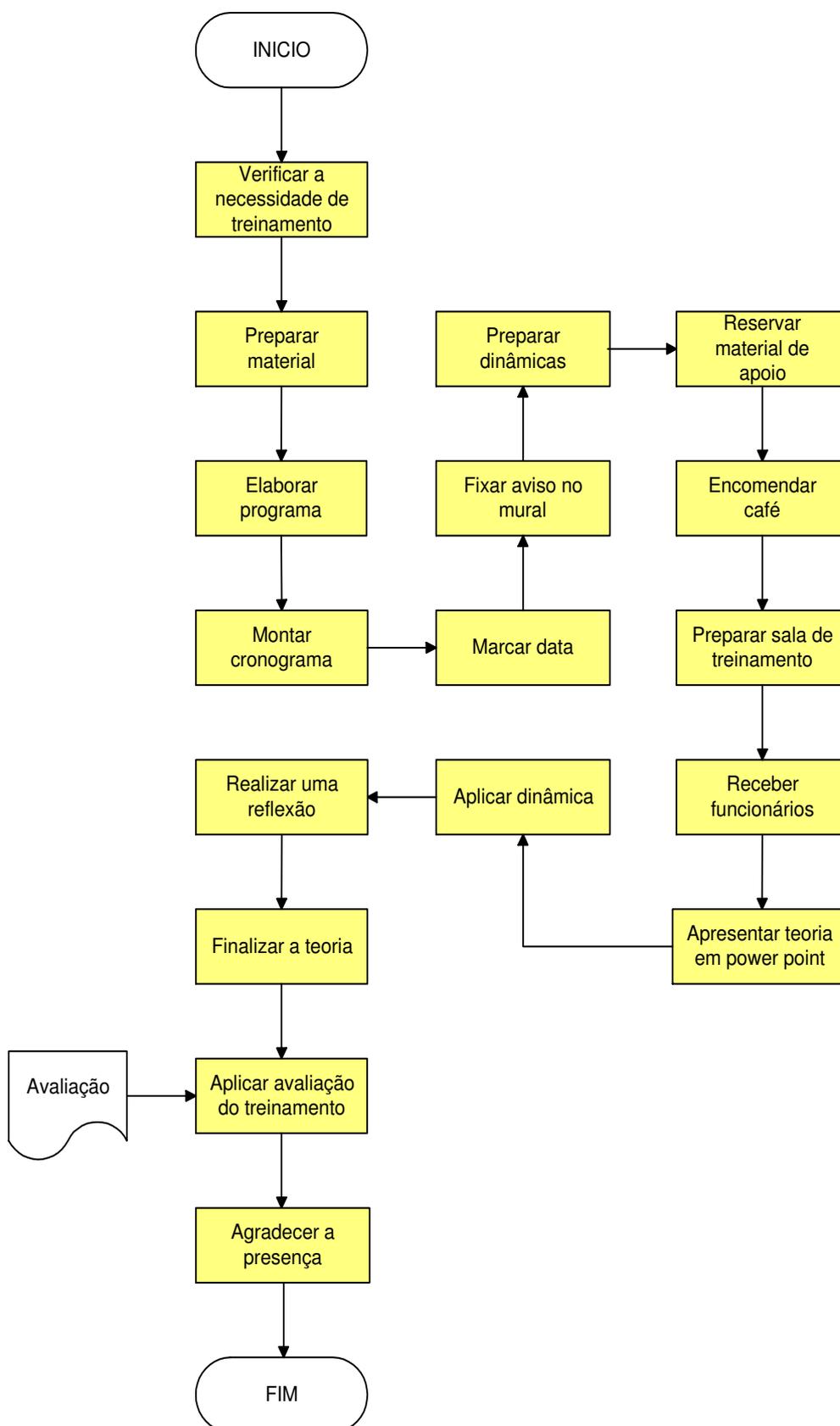


Ambientação		
Atividade	Descrição	Informações
Ligar para funcionário	Informa que a contratação já está liberada e que o mesmo deve comparecer na empresa para dar início às suas atividades.	
Agendar horário	De acordo com o planejamento do treinamento, o assistente de RH informa ao novo funcionário qual horário deve comparecer na empresa;	É importante que os horários dos primeiros dias de trabalho sejam planejados à tarde, pois o movimento da empresa é bem tranquilo, facilitando assim o treinamento.
Assinar contrato	O funcionário deve ler e assinar as duas vias do contrato, ficando com uma cópia e deixando uma na gerência para ser enviada à matriz.	No contrato existem informações sobre as obrigações e deveres das partes.
Entregar uniforme	O assistente de RH é encarregado de entregar ao novo funcionário o uniforme completo que é composto por: 2 camisas, 2 calças, 1 colete, 1 gravata e uma blusa de lã. Caso seja uma menina também deve ser entregue um laçinho. Após receber o uniforme o funcionário deve assinar um termo de responsabilidade (ANEXO 16), comprometendo-se a manter um bom uso do uniforme.	No termo existem informações sobre a quantidade de peças, tamanho das peças e preço unitário.
Participar da reunião	O funcionário deverá participar de uma reunião com os gerentes e assistentes de plantão antes de começar a trabalhar. Nessa etapa, o gerente expõe detalhadamente as funções do funcionário, informa sobre a estrutura da empresa, questões comportamentais, explica as formas de avaliação do funcionário, faz uma abrangência dos índices que a empresa trabalha, explica	

	como funciona a escala, etc.	
Falar das expectativas	Apresenta para o funcionário a expectativa da empresa em relação ao trabalho dele, tentando passar a importância do trabalho em equipe, a necessidade de alcançar os resultados estabelecidos pela matriz.	
Entregar apostila do setor	O assistente de RH deverá entregar no primeiro dia de trabalho uma apostila sobre a empresa e o seu setor de trabalho.	Na apostila o funcionário terá acesso a informações sobre o histórico da empresa, índices que a empresa trabalha e de como deve ser o atendimento ao cliente em seu setor, também encontra dicas do que pode ou não ser feito;
Apresentar a empresa	Após a conversa, o assistente de RH leva o funcionário para conhecer as instalações da empresa, independente do setor que ela irá trabalhar.	Esse é o momento de ambientação com o local de trabalho, é nessa hora que ele terá uma visão geral de como funciona a empresa.
Detalhar o setor de trabalho	O assistente de RH deverá explicar detalhadamente o setor em que o funcionário for trabalhar.	Apesar de conhecer toda empresa, quando o funcionário chegar ao seu setor de trabalho ele terá uma gama de informações bem mais detalhadas, sobre o funcionamento geral do setor.
Acompanhar a operação	O assistente de RH deverá ficar ao lado do novo funcionário tirando todas suas dúvidas iniciais.	Nos primeiros dias, o funcionário estará em operação, porém o assistente irá acompanhar para explicar como funciona.
Fazer avaliação	Depois que o funcionário passar pela ambientação, o assistente de RH deverá fazer uma avaliação do desempenho, que serve para verificar se o funcionário já está preparado para assumir o posto de trabalho, sem supervisão.	

Retomar ambientação	a	Caso o funcionário esteja com alguma dificuldade o assistente deve retornar e refazer todo processo de ambientação do setor.	
Finalizar ambientação	a	Após uma semana o assistente deverá finalizar a ambientação. A ambientação será finalizada, porém é importante sempre acompanhar o desempenho.	

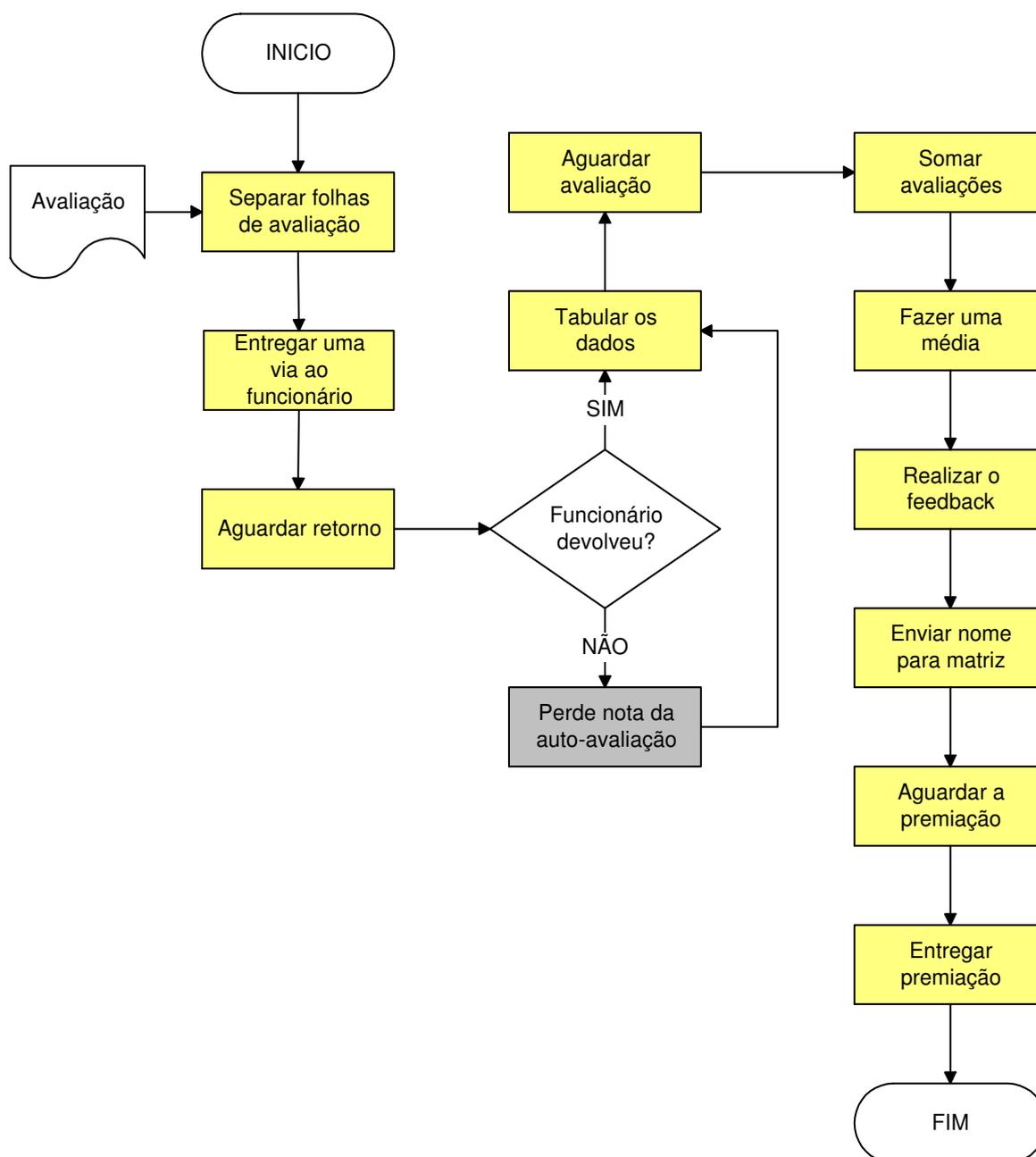
5.4 Treinamento



Treinamento		
Atividade	Descrição	Informações
Verificar a necessidade de treinamento	Verificar nos setores da organização a necessidade de aplicar um treinamento específico.	
Preparar material	Montar material para treinamento, como: apresentação em <i>power point</i> , fotocópia das apostilas, etc.	
Elaborar o programa	Elaborar um programa de treinamento de acordo com a necessidade.	
Montar cronograma	Montar um cronograma com os dias e horários de treinamento. Esse cronograma deve ser montado por setor, mas todos os funcionários podem participar.	
Marcar data	Acertar com todos da gerência a melhor data.	
Fixar aviso no mural	Fazer um aviso atrativo em <i>power point</i> e fixar no mural, para que os funcionários leiam.	
Preparar dinâmicas	Escolher uma dinâmica de acordo com o foco do treinamento, com o objetivo de passar uma mensagem e também descontrair.	
Reservar material de apoio	Ligar e reservar <i>data show</i> .	
Encomendar café	Ligar para panificadora e pedir café da manhã para o treinamento	A quantidade de café deve ser pedida de acordo com o número de participantes.
Preparar sala de treinamento	Enfeitar e organizar a sala de treinamento, que é a própria sala de cinema.	
Receber funcionários	Recepcionar os funcionários, agradecendo a presença de todos.	
Apresentar a teoria em <i>power point</i>	Apresentar os pontos importantes do treinamento.	

Aplicar dinâmica	O assistente de RH deverá chamar os funcionários e explicar como será a dinâmica.	
Realizar uma reflexão	Após a dinâmica deve realizar uma reflexão sobre o que os funcionários assimilaram.	
Finalizar a teoria	Terminar a parte teórica avisando que o próximo passo será o acompanhamento prático.	
Aplicar a avaliação do treinamento	Para finalizar deve entregar a cada funcionário uma avaliação do treinamento (ANEXO 17) e pedir para que respondam.	Essa avaliação serve como um <i>feedback</i> dos funcionários em relação ao treinamento. Eles podem criticar e sugerir mudanças.
Agradecer a presença	Agradecer a todos os funcionários por terem participado do treinamento, pois os treinamentos são realizados no período da manhã, e muitas vezes o funcionário só trabalha à noite.	

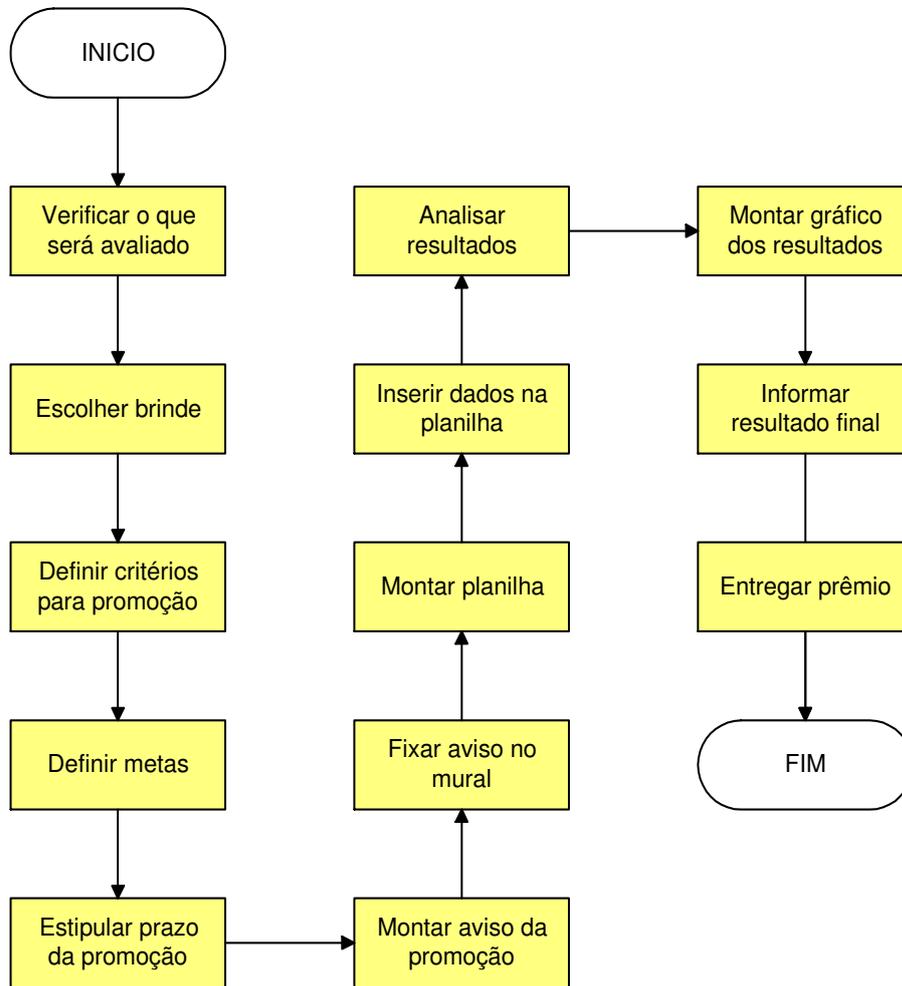
5.5 Avaliação de desempenho



Avaliação de desempenho		
Atividade	Descrição	Informações
Separar folhas de avaliação	Cada setor tem uma avaliação (ANEXO 18), específica. O assistente deve separar a quantidade necessária.	Essas avaliações abordam algumas questões como: apresentação pessoal, comportamento, colaboração, assiduidade, etc.
Entregar uma via a cada funcionário	Cada funcionário irá receber uma via para fazer sua auto-avaliação.	
Aguardar retorno	O assistente deve dar um prazo para que o funcionário preencha a avaliação, pois as mesmas devem estar finalizadas até o dia cinco de cada mês.	
Perde nota da auto-avaliação	Se o funcionário não devolver dentro do prazo estipulado a sua auto-avaliação, ele perde essa nota.	
Tabular os dados	Quando receber a avaliação do funcionário o assistente deve fazer a soma para obter uma pontuação.	
Aguardar avaliação	O assistente de RH, com auxílio da gerência faz uma avaliação de cada funcionário, porém a avaliação gerencial tem peso dois na hora de juntar os dados.	
Somar as avaliações	De posse das duas avaliações (auto-avaliação e avaliação da gerência) o assistente de RH deve somá-las.	
Fazer uma média	Fazer uma média das avaliações, atribuindo peso dois para avaliação da gerência.	
Realizar o feedback	Chamar cada funcionário e dar um retorno da avaliação, para ajudar o funcionário a perceber seus erros e tentar melhorar.	
Enviar nome para matriz	Mandar via e-mail para o departamento de RH o nome e CPF do funcionário que atingir a maior pontuação nas avaliações.	

Aguardar premiação	a	Esperar a matriz enviar a premiação que é um <i>voucher</i> (vale compras).	
Entregar premiação		Quando receber a premiação via malote, o assistente deve chamar o funcionário e entregar a premiação.	Pode ser entregue junto com uma carta de parabéns pelo desempenho.

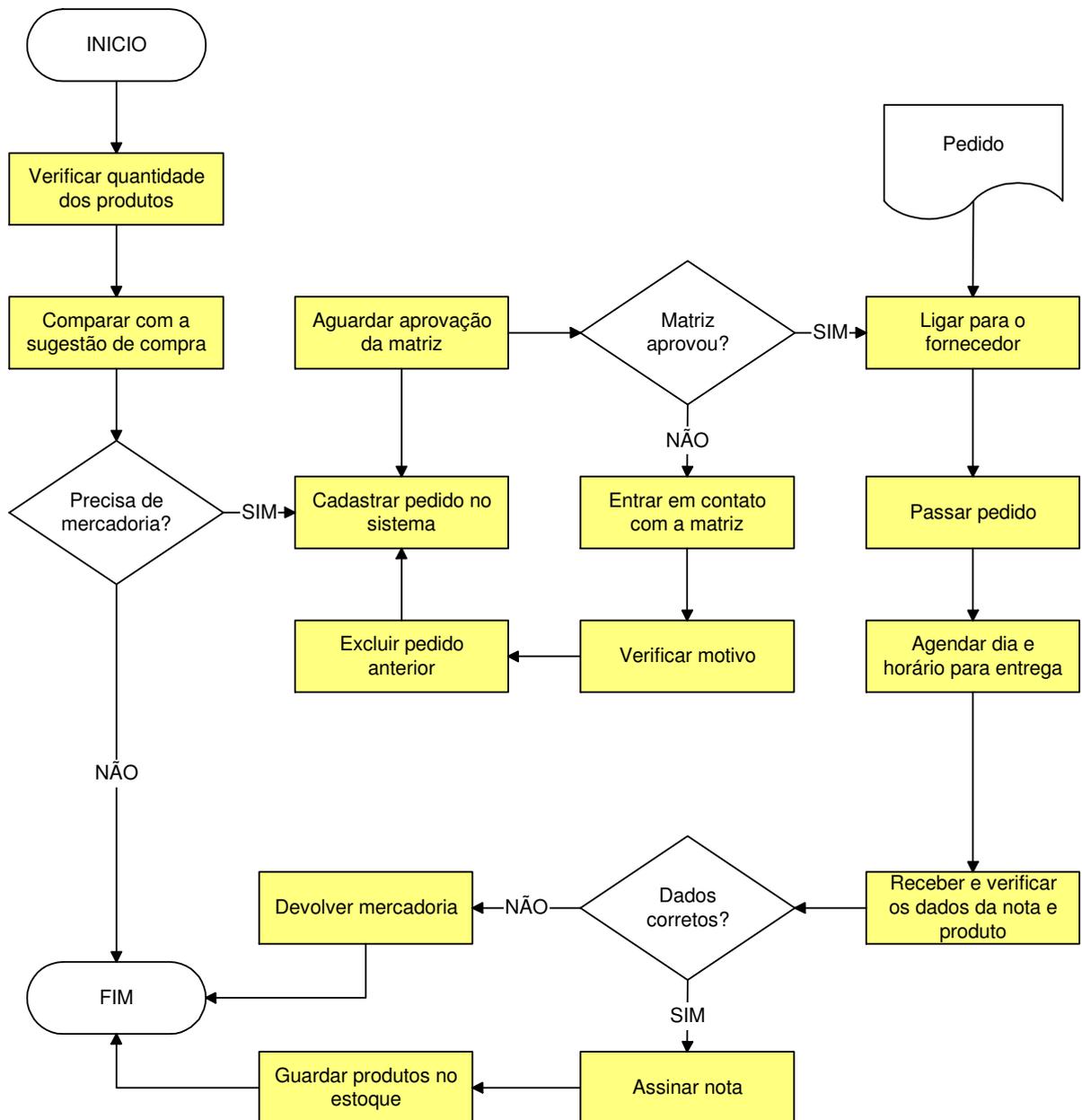
5.6 Promoções



Promoções		
Atividade	Descrição	Informações
Verificar o que será avaliado	O gerente deverá definir em qual índice será focada a promoção. Existem vários índices para focar a promoção como o per head, o ticket médio, itens/100.	A definição de qual será avaliado depende do que a empresa está precisando naquele momento.
Escolher brinde	Escolher o prêmio que será entregue ao vencedor. Geralmente a empresa consegue alguns brindes com os fornecedores, como: DVD, camisetas de filmes, bonés, etc.	
Definir critérios para promoção	Estabelecer quais os critérios para participar da promoção.	Os critérios são definidos de acordo com as necessidades do momento.
Definir metas	Estabelecer quais são as metas e informar os funcionários.	Essa comunicação com o funcionário é realizada pelos avisos disponibilizados no mural.
Estipular prazo da promoção	O prazo da promoção geralmente de um mês, se for prêmio grande e um final de semana para prêmios menores.	
Montar aviso da promoção	Fazer um aviso em power point sobre a promoção.	No aviso deverá conter todas as informações referentes a promoção, como: o que será avaliado, duração da promoção, critérios, etc.
Fixar o aviso no mural	Imprimir o aviso e fixar no mural para que todos vejam.	
Montar a planilha	Relacionar o nome de todos os participantes e montar uma planilha no Excel para controlar a promoção.	
Inserir dados na planilha	Para facilitar, os dados devem ser inseridos diariamente na planilha.	Para coletar essas informações o gerente deve entrar no sistema da <i>blak</i> (<i>Software</i> personalizado para a SMC que gera todos os relatórios para a <i>Bomboniere</i>).

Analisar os resultados	O gerente deve analisar se o funcionário atingiu as metas estabelecidas, para garantir que houve um equilíbrio entre todos os índices.	
Montar gráfico dos resultados	Representar graficamente os resultados obtidos.	O gráfico deve conter o nome do funcionário e o desempenho em cada índice.
Informar resultado final	Fazer um aviso com o resultado e fixar no mural para que os funcionários tenham acesso.	O mural é o principal meio de comunicação entre a gerência e os funcionários.
Entregar prêmio	Chamar o funcionário que ganhou a promoção e entregar o prêmio, parabenizando pelo desempenho.	O reconhecimento do desempenho é muito importante, pois valoriza o funcionário e ajuda-o a trabalhar motivado.

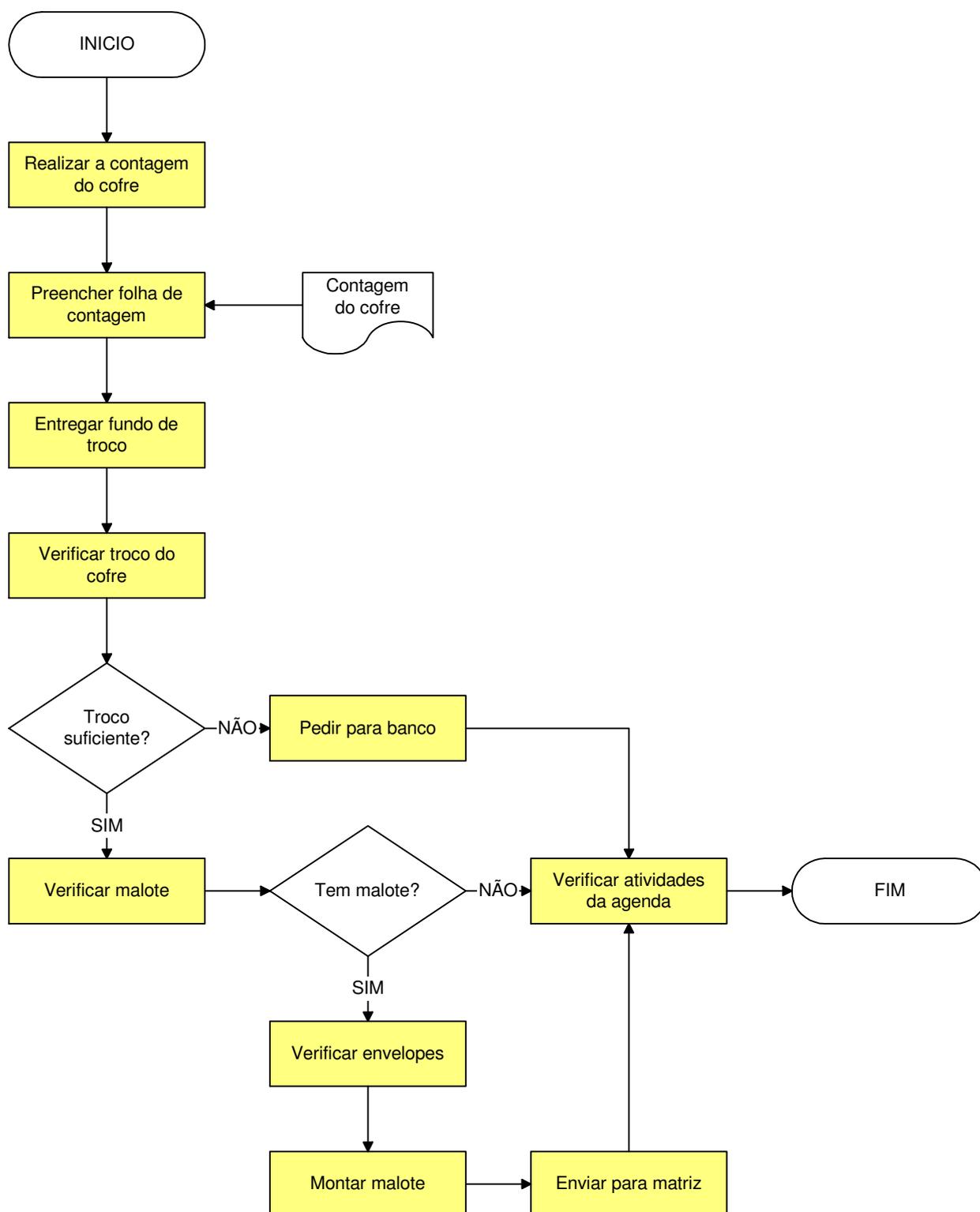
5.7 Reuniões



Compras		
Atividade	Descrição	Informações
Verificar quantidade dos produtos	Ir até o estoque e anotar a quantidade de cada produto. Esse processo deve ser realizado toda segunda, pois os pedidos devem ser cadastrados somente nesse dia.	Pode ser anotado em uma folha de papel sulfite em branco.
Comparar com a sugestão de compra	Emitir do sistema blak o relatório denominado sugestão de compra.	Esse relatório vai informar qual a quantidade que tem em estoque e qual a quantidade que deve ser comprada. Essa conta o sistema faz de acordo com as vendas da ultima semana.
Cadastrar pedido no sistema	Entrar no sistema blak e informar o produto e a quantidade para fazer o pedido	Para cadastrar o pedido no sistema existe um manual do <i>blak</i> que está arquivado na gerência. Esse manual explica passo a passo todas as etapas.
Aguardar aprovação da matriz	Esperar aparecer como status aprovado, pois o sistema é integrado com a matriz que fica no Rio de Janeiro, dessa forma o gerente coloca o pedido no sistema que fica com status de aberto. Na matriz o responsável entra e aprova o pedido.	
Entrar em contato com a matriz	Se a matriz não aprovar, o gerente deve mandar um e-mail para o departamento de varejo.	O contato com a matriz pode ser via e-mail, telefone ou Chat, mas nesses casos o e-mail é o mais indicado, pois fica registrado.
Verificar motivo	No e-mail o gerente deve perguntar qual foi o problema. Geralmente quando o pedido não é aprovado, existe alguma diferença no preço informado, com o preço negociado.	
Excluir pedido anterior	Entrar no sistema com a senha de gerente e excluir o pedido com problema.	
Ligar para o	Quando o pedido estiver aprovado o gerente deve imprimir o pedido (ANEXO	No pedido consta as seguintes informações: código, material,

forneecedor	19) e ligar para o vendedor.	quantidade, custo anterior, valor unitário, valor total de cada produto e valor total da nota. Consta também o nome de quem cadastrou o pedido, nome do forneecedor, data e úmero do pedido.
Passar o pedido	Informar qual é o produto e a quantidade.	Nesse momento é importante verificar se teve algum aumento de preço, e caso tenha aumentado o pedido não poderá ser feito.
Agendar dia e horário para entrega	Combinar com o vendedor um horário que tenha alguém da gerência para receber a mercadoria, pois se tiver algum problema ela poderá resolver.	
Receber e verificar os dados da nota e produto	Verificar se a quantidade e valor dos produtos estão corretos.	Os dados a serem verificados são: a quantidade, sabores, e preço. Comparando a mercadoria com a nota fiscal e com o pedido do sistema.
Devolver produto	Se estiver diferente do pedido já aprovado a mercadoria deve ser devolvida. O gerente deve anotar o motivo da devolução no verso da nota e depois ligar para o vendedor informando o motivo que fez devolver a mercadoria.	
Assinar nota	Se estiver tudo correto, basta assinar a nota e depois lançá-la no sistema como recebimento. A primeira via deve ser enviada para a matriz e a segunda via arquivada na gerência.	No manual do <i>blak</i> existe o passo a passo desse procedimento.
Guardar produtos no estoque	Os produtos do estoque são guardados em prateleiras e separados por tipo e sabor.	

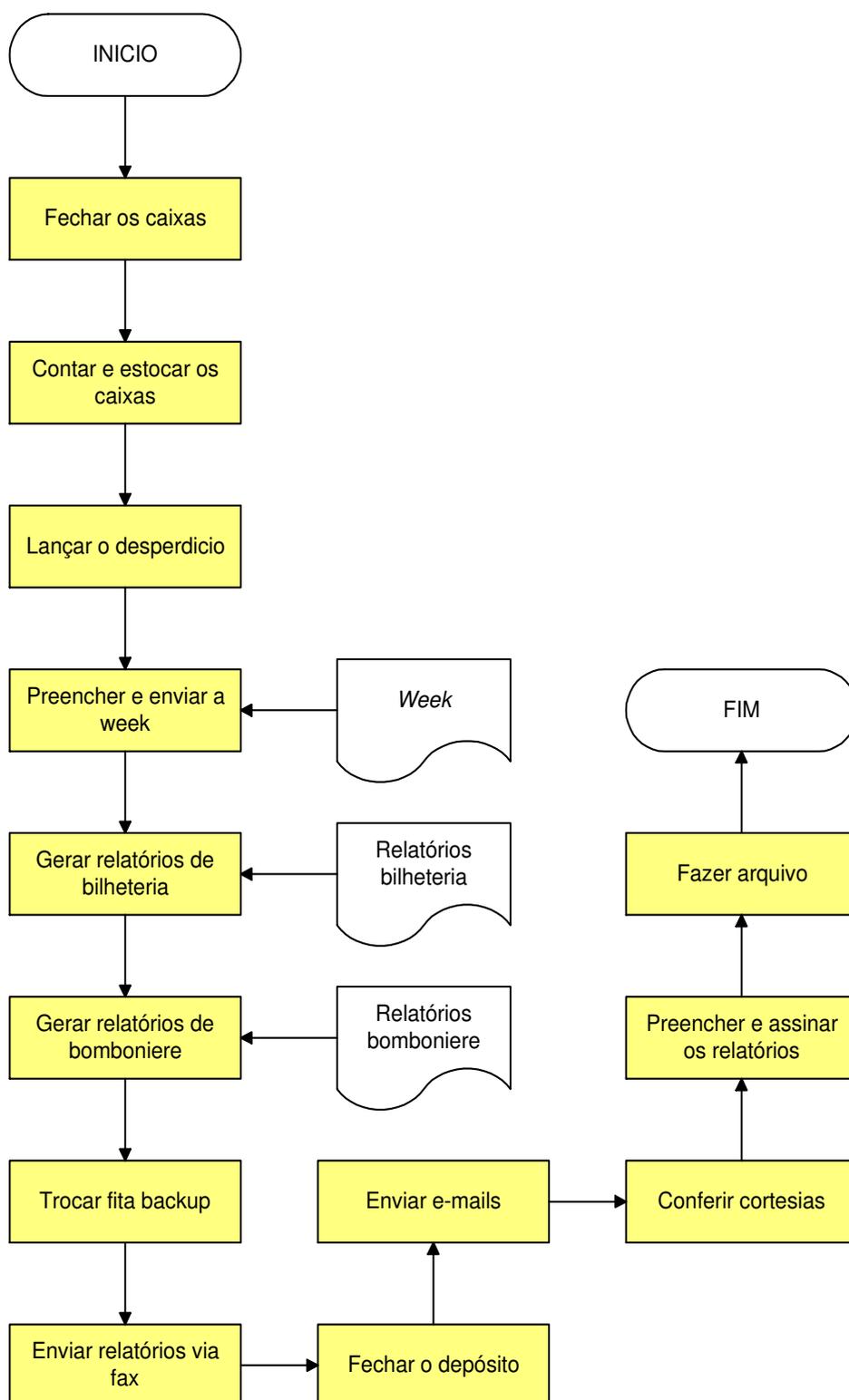
5.8 Abertura da gerência



Abertura da gerência		
Atividade	Descrição	Informações
Realizar contagem do cofre	O fundo de troco geral do cinema é dividido entre cédulas, moedas, notas fiscais e notas promissórias. O cofre deve ser contado três vezes ao dia, na abertura, no meio da tarde e no fechamento do cinema.	
Preencher folha de contagem	Anotar os valores separados conforme indicação na folha de contagem (ANEXO 20). A folha de contagem é um controle que deve ser preenchido diariamente e arquivado na gerencia para efeitos de auditoria.	Na folha de contagem é necessário preencher as seguintes informações: valor de cédulas, valor de moedas, valor de notas fiscais, valor de notas promissórias, fundo de troco da bilheteria e da <i>bomboniere</i> e valor de reembolso de caixa. Também é necessário que tenha a assinatura do gerente que efetuou a contagem.
Entregar fundo de troco	Pegar do cofre e entregar para os funcionários da abertura da bilheteria e da <i>Bomboniere</i> as “bolsinhas” com o fundo de troco.	
Verificar troco do cofre	Abrir o cofre e verificar se precisa pedir troco para o banco, pois às vezes a maioria do dinheiro do cofre é em cédulas de dez, vinte ou cinquenta reais e isso dificulta o processo do atendimento.	.
Pedir para banco	Ligar para o banco e solicitar troco, depois pegar as notas maiores e separar para realizar a troca.	
Verificar malote	Pedir para um funcionário ir até a administração do shopping e pegar o malote.	A empresa recebe o malote apenas nas segundas, quartas e sextas.

Verificar envelopes	Abrir o malote e em seguida os envelopes que estiverem dentro. Pode ser envelopes de todos os setores.	
Montar malote	Preparar os envelopes que irão para matriz e guardar dentro do malote, depois é só fechar com lacre.	
Enviar para matriz	Pedir para algum funcionário levar o malote na administração do shopping.	Da mesma forma a empresa envia o malote apenas nas segundas, quartas e sextas.
Verificar atividades da agenda	Abrir a agenda de atividades da gerência e ver se tem alguma atividade diferente das tradicionais, para o dia.	Uma forma de comunicação que os funcionários da gerência utilizam é a agenda, pois conforme vão surgindo às atividades elas são anotadas na agenda e todos têm acesso.

5.9 Fechamento da gerência



Fechamento da gerência		
Atividade	Descrição	Informações
Fechar os caixas	Fechar todos os últimos caixas da Bomboniere e da bilheteria. O procedimento é o mesmo descrito no fechamento de caixa dos setores.	
Contar e estocar os caixas	Contar e estocar os caixas da Bomboniere. Conforme procedimento descrito no fluxograma de fechamento da Bomboniere.	
Lançar o desperdício	Pesar os grãos de milho, medir o xarope de refrigerantes e contar os copos, tampas e embalagens que foram desperdiçados, depois lançar no sistema. Na <i>Bomboniere</i> tem um lixo somente para grãos desperdiçados, outro para jogar os copos, tampas e embalagens que estragaram e um balde para jogar os refrigerantes que derramam.	No computador da gerência tem uma tabela de conversão para jogar os valores de grão e refrigerante e ela calcula automaticamente os valores de sal, óleo e dos sabores de refrigerante.
Preencher e enviar a <i>week</i> ²²	Preencher a quantidade de pessoas que entraram no cinema, o valor de venda da bilheteria e o valor de venda líquida da <i>Bomboniere</i> .	O relatório da <i>week</i> (ANEXO 21), deve ser informado o público do cinema e o valor de venda da bilheteria, automaticamente será calculado qual foi o <i>per head</i> do dia, ou seja, quantos cada cliente que entrou no cinema consumiu na Bomboniere.
Gerar relatórios de bilheteria (ANEXOS 22)	Entrar com a senha de gerente no sistema do <i>Interatun</i> e imprimir os relatórios: Informe distribuidora, movimento por estação, detalhado por usuário e relatório de depósito em banco. O passo a passo para emissão desses	No informe distribuidora aparece à quantidade total de pessoas que entraram no cinema, a quantidade para cada filme e o valor total da bilheteria; No movimento por estação

²² *Week*: Denominação dada pela empresa às semanas do ano.

	<p>relatórios está descrito no manual do <i>Interatun</i> que fica arquivado na sala da gerência.</p>	<p>aparece o nome do funcionário, numero do caixa, quantidade de ingressos, valor em dinheiro, quantidade de cortesias, quantidade e valor de devoluções;</p> <p>O detalhado por usuário consta o nome do funcionário, numero do caixa, quantidade e tipos de ingressos, valor dos ingressos devolvidos;</p> <p>O depósito em banco vai constar à arrecadação bruta de cada sala, o valor total de cartão de crédito, valor total de venda da bomboniere e o valor total a ser depositado.</p>
<p>Gerar relatórios de <i>Bomboniere</i> (ANEXOS 23)</p>	<p>Entrar com a senha de gerente no sistema do <i>Blak</i> e imprimir os relatórios: Mapa de faturamento, relatório de cancelamentos, mapa resumo de caixa e análise de margem.</p> <p>O passo a passo para emissão desses relatórios está descrito no manual do <i>Blak</i> que está disponível no computador da gerência.</p>	<p>No mapa de faturamento consta o nome dos funcionários e o valor do caixa;</p> <p>No relatório de cancelamentos consta o nome do funcionário, quantidade de cupons fiscais emitidos, valor em dinheiro das vendas, quantidade e valor de cancelamentos;</p> <p>Para gerar o mapa resumo de caixa devem ser informados os seguintes dados: valor de venda da bomboniere, público do cinema, os demais índices o sistema calcula automaticamente;</p> <p>No relatório de análise de margem consta a quantidade total e individual dos produtos vendidos, além de outros índices, que o sistema calcula.</p>

Trocar fita backup	Tirar a fita do servidor e colocar a fita com a data do dia que está sendo fechado.	Ao total, são 25 fitas backup disponibilizadas para a unidade SMC Curitiba e são reutilizadas, ou seja, as informações são gravadas por cima das informações gravadas anteriormente.
Enviar relatórios via fax	O gerente deve enviar para matriz via fax, o relatório de depósito em banco e o fechamento de caixa da Bomboniere assinados.	
Fechar o depósito	Pegar o dinheiro que falta para completar o depósito e guardar no cofre boca de lobo. Durante o dia, conforme vai fechando os caixas, o gerente vai depositando no cofre boca de lobo o dinheiro, no final da noite basta diminuir a quantidade total de receita do dia e diminuir da quantidade que já foi depositada, a diferença deve ser completada.	
Enviar e-mails	O gerente deve enviar via e-mail à tabela week e a confirmação de fechamento do dia.	Esses e-mails são encaminhados para todos os funcionários da matriz.
Conferir cortesias	Contar as cortesias do dia e comparar com o relatório de movimento por estação para verificar se está correto.	
Preencher e assinar os relatórios	Preencher e assinar os relatórios de fechamento de caixa da Bomboniere e da bilheteria e assinar todos os outros relatórios.	A assinatura é um procedimento obrigatório, pois é conferida pela auditoria.
Fazer arquivo	Pegar todos os relatórios e arquivar nas pastas guardadas no armário.	

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A criação de fluxos dentro de uma organização pode facilitar o processo de assimilação das atividades a serem desenvolvidas, satisfazendo as expectativas da organização responsável.

Porém, há outros critérios que também devem ser considerados, como, por exemplo: o uso de uma metodologia para implementação dos fluxos; criação de um ambiente e uma estrutura para que as pessoas possam crescer e transmitir conhecimentos de forma fácil e ágil; o registro de experiências vivenciadas, possibilitando a utilização dessas experiências para outras atividades que venham a ser desenvolvidas na organização, são alguns indicadores internos que medem a qualidade do processo utilizado para alcançar o resultado final.

Conforme observou-se durante a pesquisa não há um planejamento formal das informações e comunicações das atividades. Os processos de comunicação existentes ocasionam impactos tais como: mudanças no escopo das atividades, interferência no sincronismo entre equipe e gerente, alterações nos prazos de execução dos serviços.

Com relação ao fluxo interno de informação da SMC foi constatado que o mesmo é representado basicamente pelas relações existentes entre gerente e equipe e de forma muito abstrata, onde cada funcionário realiza suas atividades baseadas no conhecimento adquirido pelo tempo de trabalho, porém não tem um suporte físico para apoiar-se caso necessário.

Analisando o processo de gerenciamento de informação proposto por Davenport (1998, p.175) e McGee e Prusak (1994, p.108) é possível afirmar que o modelo pode ser aplicado às condições do caso estudado. Ambos os autores ressaltam a importância de planejar o ambiente informacional da organização, iniciando com a definição das necessidades de informação, passando pela coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso das informações.

Conforme observado no estudo de caso, todos os gerentes e líderes da

organização em estudo acham que o plano de comunicação é muito importante. Os gerentes e líderes não encontram dificuldades operacionais na elaboração do plano de comunicação. Porém encontram dificuldades na formalização e implantação do mesmo.

Embora num nível menor de detalhamento, o fluxo de informação e comunicação que ocorre dentro da SMC procura verificar as necessidades de informação e fontes de obtenção, considerando métodos e tecnologias adequadas à atividade para fornecer as informações necessárias. Mas, a ênfase está nos meios e formas de comunicar a informação. Há etapas que não são consideradas nesse plano e que devem ser contempladas no processo de gerenciamento da informação da organização. Por exemplo, é necessário considerar nesse processo, a criação ou formalização de políticas institucionais de informação, que incluam questões como, quais os tipos de informações serão reunidas e utilizadas. Envolve ainda escolhas criteriosas do que reunir e manter e do que excluir. Manter o registro disponível e a integridade do conteúdo informacional, preservando-o para acesso futuro é algo que deve ser considerado, por exemplo, na definição de uma política informacional.

O processo de distribuição das informações envolve a circulação, transmissão e difusão das informações necessárias às partes envolvidas. Questões ligadas ao acesso, compartilhamento, formato e nível de detalhamento das informações às partes envolvidas devem ser consideradas nesse processo.

Pode-se afirmar, a partir do estudo de caso, que as inconsistências que ocorrem no processo de distribuição das informações da organização não estão atreladas à falta de mecanismos ou de canais para acesso ou distribuição, mas sim a aspectos relacionados ao processo de gerenciamento da informação, principalmente nas fases de planejamento, acompanhamento e encerramento de uma atividade.

Quanto à etapa final, o uso da informação, é preciso analisar e avaliar se as informações obtidas e disponibilizadas pelo processo de gerenciamento são utilizadas para melhorar o entendimento sobre os processos, estabelecer metas,

avaliar níveis de desempenho alcançados, entre outras melhorias. A avaliação do uso da informação é necessária para aperfeiçoamento constante dos processos informacionais.

Tentou-se desenhar os fluxos de forma fiel ao que realmente acontece durante o processo de funcionamento do cinema e após a representação gráfica, fez-se importante à validação dos mesmos, visto que cada atividade desenvolvida está acompanhada de uma gama de informações necessárias à execução.

Durante a validação dos fluxos com os funcionários, observou-se o interesse dos mesmos em ter registros formais das atividades desenvolvidas, servindo de apoio, em caso de dúvidas e, principalmente para os novos funcionários que teriam um suporte para iniciar suas atividades na organização.

No que diz respeito às principais necessidades de informação nas atividades desenvolvidas pelos funcionários da SMC, levantadas a partir do estudo de caso, destacam-se:

1 Bilheteria

Necessidades de informação:

- a) Informações técnicas: funcionamento do sistema *Interatun*, funcionamento do sistema de cartão de crédito, funcionamento do sistema de desconto do estacionamento, informações sobre os filmes (gênero, atores, diretores, *sinopses* dos filmes, próximos lançamentos, datas dos lançamentos e crítica dos filmes);
- b) Informações legais: estatuto da criança e adolescente, lei da meia entrada, código de defesa do consumidor, classificação indicativa;
- c) Informações internas: Preenchimento de formulários, normas e procedimentos da empresa;
- d) Informações de mercado: parcerias, mídias de divulgação, promoções, concorrentes e preços;
- e) Informações básicas: Conhecimento de técnicas de atendimento ao

cliente.

2 Portaria

Necessidades de informação:

- a) Informações técnicas: funcionamento do sistema de ar condicionado, informações sobre os filmes (gênero, atores, diretores, *sinopses* dos filmes, horário de entrada e saída dos filmes, duração, próximos lançamentos, datas dos lançamentos), capacidade das salas, localidade do banheiro e das salas;
- b) Informações legais: estatuto da criança e adolescente, lei da meia entrada, código de defesa do consumidor, classificação indicativa;
- c) Informações internas: para quem direcionar a resolução dos problemas, quais os imprevistos que podem ocorrer, normas e procedimentos da empresa;
- d) Informações de mercado: parcerias, mídias de divulgação, promoções e concorrentes e preços;
- e) Informações básicas: Conhecimento de técnicas de atendimento ao cliente.

3 Bomboniere

Necessidades de informação

- a) Informações técnicas: funcionamento do sistema *blak*, conhecimento dos produtos (tamanhos, preços, sabores), informações sobre o funcionamento das máquinas (torres de refrigerantes e pipoqueiras);
- b) Informações legais: código de defesa do consumidor e informações fiscais;
- c) Informações internas: preenchimento de formulários, normas e procedimentos da empresa, índices (*ticket médio, per head, attendance, itens/100*);

- d) Informações de mercado: parcerias, mídias de divulgação, promoções, concorrentes e preços;
- e) Informações básicas: Conhecimento de técnicas de atendimento ao cliente e das técnicas de vendas (venda sugestiva, conversão de produtos).

4 Projeção

Necessidades de informação

- a) Informações técnicas: informações sobre os filmes (gênero, atores, diretores, *sinopses* dos filmes, horário de entrada e saída dos filmes, duração, próximos lançamentos, datas dos lançamentos), tipo de filme (plano ou scope), funcionamento dos projetores;
- b) Informações legais: Normas de segurança;
- c) Informações internas: quais os imprevistos que podem ocorrer, normas e procedimentos da empresa;
- d) Informações de mercado:
- e) Informações básicas: Conhecimento de eletrônica básica e atendimento ao cliente.

5 Gerência

Necessidades de Informação

- a) Informações técnicas: funcionamento do sistema *Interatun*, funcionamento do sistema de cartão de crédito, funcionamento do sistema de desconto do estacionamento, informações sobre os filmes (gênero, atores, diretores, *sinopses* dos filmes, próximos lançamentos, datas dos lançamentos e crítica dos filmes), funcionamento do sistema de ar condicionado, capacidade das salas, localidade do banheiro e das salas; funcionamento do sistema *blak*, conhecimento dos produtos (tamanhos, preços, sabores),

informações sobre o funcionamento das máquinas (torres de refrigerantes e pipoqueiras); tipos de filme (plano ou scope), funcionamento dos projetores;

- b) Informações legais: estatuto da criança e adolescente, lei da meia entrada, código de defesa do consumidor, classificação indicativa; normas de segurança; informações fiscais, consolidação das leis trabalhistas (CLT);
- c) Informações internas: preenchimento dos relatórios, quais os imprevistos que podem ocorrer, índices (*ticket médio, per head, attendance, itens/100*); normas e procedimentos da empresa, histórico da organização, salários e benefícios, localização dos documentos;
- d) Informações de mercado: parcerias, mídias e divulgação, promoções, concorrentes, fornecedores e preços;
- e) Informações básicas: conhecimento de técnicas de atendimento ao cliente, técnicas de vendas, técnicas de negociação, gerenciamento de pessoal; técnicas de entrevistas (recrutamento e seleção).

A criação de um sistema on-line que possa armazenar as necessidades informacionais identificadas na pesquisa, possibilitará aos funcionários o acesso imediato às informações.

Os objetivos deste estudo previam a representação gráfica das atividades e a identificação das necessidades informacionais. No entanto, observou-se, a partir desta análise, a necessidade de um manual on-line, no qual possam constar o passo a passo das atividades e as informações necessárias para o processo de atendimento ao cliente interno e externo.

Ainda para facilitar a recuperação da informação dentro da organização sugere-se também a criação de um banco de dados para gerenciamento dos *currículos* e um banco de dados para gerenciar as dinâmicas aplicadas no processo de seleção e nos treinamentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou conhecer o ambiente informacional da SMC cinemas, bem como identificar seus componentes e o valor da informação para o processo produtivo da organização. Observou-se também o quanto à falta de informação pode dificultar ou atrasar o trabalho que a organização oferece aos seus clientes internos e externos.

Iniciou-se a pesquisa com um estudo na literatura sobre o tema, observando que a informação é um recurso importante nas organizações e, por isso, deve ser gerenciada para transformá-la em elementos para utilização na tomada de decisão.

Verificou-se que a SMC cinemas têm as informações necessárias para o desempenho das atividades, porém elas não estão organizadas e disponibilizadas aos funcionários. As atividades são realizadas, apenas, pelo conhecimento que a pessoa adquire ao longo do trabalho.

Percebeu-se que a organização estudada desconhece seu ambiente informacional. Conseqüentemente, surge à dificuldade de gerenciar as informações, analisá-las, armazená-las e formalizá-las para sua utilização, pois somente gerenciando as informações é que a SMC poderá estabelecer ações integradas e voltadas à criação de estratégias competitivas.

Pelos resultados obtidos com a observação direta no posto de trabalho pode-se representar graficamente as atividades mais importantes para o desenvolvimento do trabalho.

São apresentadas, a seguir, as considerações finais a respeito de cada objetivo específico proposto no início deste trabalho, bem como o objetivo geral.

Objetivo específico proposto 01: Identificar as atividades e necessidades de informação dos funcionários da SMC.

A observação participante da pesquisadora e as conversas informais com os funcionários serviram de base para atender esse objetivo.

Foram identificadas todas as atividades e necessidades de informação, as quais foram apresentadas no item 4.2.2, na forma de tabela.

Objetivo específico proposto 02: Identificar os fluxos de comunicação da SMC.

Para atender esse objetivo, foi feito um levantamento dos documentos internos da organização como apostilas dos setores, manual operacional e manuais dos sistemas.

Percebeu-se que o fluxo de comunicação existente na SMC envolve todos os setores, e há necessidade de revisão e divulgação dos fluxos comunicacionais. Os fluxos graficamente representados (item 4.2.2) corroboram com as colocações feitas acima.

Assim, observou-se que os gerentes e líderes não encontram dificuldades operacionais na elaboração do plano de comunicação. Porém, encontram dificuldades na formalização e implantação do mesmo.

Objetivo específico proposto 03: Análise do ambiente informacional da SMC.

Para atender esse objetivo, foi realizado um diagnóstico da organização a partir de conversas com os gerentes e funcionários, documentos internos e observação participante da pesquisadora.

Os funcionários desconhecem seu ambiente informacional, pois têm informações apenas de seus setores e de suas atividades.

Observou-se que as inconsistências que ocorrem no processo de distribuição das informações da organização não estão atreladas à falta de mecanismos ou de canais para acesso ou distribuição, mas sim aos aspectos relacionados com o processo de gerenciamento da informação, principalmente nas fases de planejamento, acompanhamento e encerramento de uma atividade.

Objetivo específico proposto 04: Representar graficamente os fluxos de informação e comunicação com base no estudo de caso e na literatura.

A representação gráfica pelos fluxogramas constituiu-se, no caso

estudado, na melhor forma de representar como ocorre a atividade.

Com o atendimento dos objetivos anteriores foi possível elaborar os fluxos da SMC cinemas, os quais foram apresentados no item 4.2.2.

Objetivo específico proposto 05: Sistematizar as necessidades informacionais da SMC para o desempenho do trabalho.

Para atender esse objetivo foram selecionadas as principais atividades desenvolvidas dentro da organização durante o processo de atendimento ao cliente e observadas quais são as informações que compõe a execução da atividade.

Observou-se que as informações existem, mas não estão organizadas para facilitar a recuperação. Com relação ao fluxo interno de informação da SMC foi constatado que o mesmo é representado basicamente pelas relações existentes entre gerente e equipe e de forma muito abstrata. Não existe uma sistematização formal de como realizar as atividades e cada funcionário realiza suas tarefas baseadas no conhecimento adquirido pelo tempo de trabalho.

Objetivo específico proposto 06: Propor melhorias, caso necessário, nos fluxos existentes.

Para essa etapa, fez-se necessário retomar o referencial teórico e os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa.

Foi possível identificar em cada setor quais as principais necessidades de informação e perceber que é necessário o uso de uma metodologia para implementação dos fluxos; a criação de um ambiente e uma estrutura para que as pessoas possam crescer e transmitir conhecimentos de forma fácil e ágil; o registro de experiências vivenciadas, possibilitando a utilização dessas experiências para outras atividades que venham a ser desenvolvidas na organização.

Portanto, os registros, documentos e atividades que compõem a “memória” da empresa precisam ser padronizados e disponibilizados aos funcionários para que possam auxiliá-los na execução de suas atividades.

Objetivo geral: Identificar e analisar os fluxos informacionais e de comunicação da SMC, visando apoiar as atividades desenvolvidas pelos

funcionários.

Para atender esse objetivo foi realizado todo estudo de caso na SMC cinemas. A questão colocada no início da pesquisa era se os fluxos informacionais e de comunicação da SMC cinemas interferem no desempenho das atividades dos funcionários?

Conclui-se que esse fluxo é essencial e interfere sim no desempenho das atividades, pois como atender com qualidade o cliente se as informações não estão disponíveis, se não existe um gerenciamento das informações para que elas cheguem aos funcionários. Como colocado no início da pesquisa, a SMC cinemas têm a preocupação de acompanhar todas as atividades desenvolvidas por seus funcionários de forma a atender com qualidade o cliente final, mas não tem de forma sistematizada o mapeamento dos fluxos de informação e comunicação.

Ressalta-se ainda que a pesquisa foi facilitada pelo fato da pesquisadora trabalhar na organização. Houve, no entanto, dificuldades na representação dos fluxos pelo fato da inexistência de sistematização das informações.

Para a organização em estudo recomenda-se que os gerentes considerem a implantação de um programa efetivo de gestão da informação, no qual a utilização dos fluxos informacionais desenvolvidos durante a pesquisa possam auxiliar na elaboração do programa a fim de criar registros formais das atividades desenvolvidas.

O estudo, além de contribuir com o processo de trabalho da organização estudada, contribui como uma metodologia a ser utilizada em outras as pesquisas acadêmicas do curso de Gestão da Informação.

REFERENCIAS

ALEXANDRE, J. Sistemas de informação organizacionais: Tipologia e adequação. In: STAREC, C. et al. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p.322-326.

BARRETO, A. de A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 2, jan./abr. 1996.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Brique de Lemos. 1996.

LUDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A . **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2001.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, I.S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NASCIMENTO, V. de M. **Métodos para mapeamento do fluxo de informações do processo de suprimento na indústria de construção civil**: um estudo de caso múltiplo em empresas do subsetor edificações. Florianópolis, 1999. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/2955.pdf>> Acesso em: 31 maio 2006.

NAVES, M. M. L. Considerações sobre a gerência de recursos informacionais. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 49-56, jan/jun. 1999.

RABAÇA, C. A ; BARBOSA, G.G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TARAPANOFF, K. (Org.). Referencial teórico. In: ____.**Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

SMCcinemas. Disponível em: <<http://www.SMCcinemas.com.br>> Acesso em: 14 ago. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Attendance: Quantidade de pessoas que compram ingressos na bilheteria.

Autômata: Processador sequencialmente pré-programado para viabilização do funcionamento automático do projetor.

Backup: Cópia de dados de um dispositivo para o outro com o objetivo de posteriormente os recuperar (os dados), caso haja algum problema.

Banners: É um "cartaz" (geralmente em papel; polietileno ou lona) usado para comunicação visual.

Bomboniere: forma como a empresa se refere ao local onde se realiza a venda de pipocas, refrigerantes e confeitos.

Busters: Nome dado ao acento Infantil.

Cineview: Sistema de informações de preço e programação em vídeo para informações aos clientes.

Feedback: Retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno, no âmbito da comunicação e das interações humanas.

Folderes: Impresso publicitário para divulgação dos filmes.

Foyer: Nome designado pela empresa ao espaço para formar as filas de entrada de acesso ao cinema.

Interatun: Software personalizado que gera todos os relatórios para a bilheteria

Lan house: Um estabelecimento comercial onde as pessoas podem pagar para utilizar um computador com acesso à Internet e a uma rede local com o principal fim para jogos em rede.

Market Share: Posicionamento da empresa perante o mercado em que ela atua em relação ao público atendido.

Mix: Diversidade de produtos oferecidos na Bomboniere.

Outlook: Programa de e-mail, que faz parte do Microsoft Office.

Pegatina: Fita metálica afixada na lateral da película para ativar funções da autômata

Per head: Média que cada cliente consumiu na Bomboniere.

Prato: Disco metálico horizontal onde fica a película enquanto em exibição

Rotura: Sistema de alarme e travamento do projetor em caso da película partir ou ficar presa ou quando a luz apagar durante a sessão.

Sênior: Nome dado ao gerente responsável pela bilheteria e Bomboniere.

Sinopse: Resumo dos filmes.

Stadium: Formato das salas em degraus.

Tivoles: Sistema de iluminação dos degraus das salas de cinema.

Trailers: Mídia em vídeo para divulgação dos filmes.

Trainee: É um tipo de cargo em uma empresa em que o funcionário recebe treinamentos e participa de cursos voltados à gestão de sua carreira, tendo por objetivo a aprendizagem.

Unidades: Denominação dada as filiais da empresa.

Voicer: Sistema de programação via telefone.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 – LEI DA MEIA ENTRADA.....	143
ANEXO 2 – CLASSIFICAÇÃO INDICATIVA.....	145
ANEXO 3 – VALES PROVISÓRIOS.....	150
ANEXO 4 – FORMULÁRIOS CORTESIAS.....	152
ANEXO 5 – FECHAMENTO DE CAIXA BILHETERIA.....	157
ANEXO 6 – PROGRAMAÇÃO DOS FILMES.....	159
ANEXO 7 – FOLHA CONTAGEM DE CAIXA.....	161
ANEXO 8 – MAPA DE FATURAMENTO.....	163
ANEXO 9 – FECHAMENTO DE CAIXA BOMBONIERE.....	165
ANEXO 10 – PROGRAMAÇÃO DE TRAILLERS.....	167
ANEXO 11 – PROGRAMAÇÃO DE COMERCIAIS.....	169
ANEXO 12 – TESTE DE AVALIAÇÃO.....	171
ANEXO 13 – LISTA DE DOCUMENTAÇÃO.....	173
ANEXO 14 – GUIA DE EXAME MÉDICO.....	175
ANEXO 15 – FORMULÁRIOS PARA CONTRATAÇÃO.....	177
ANEXO 16 – TERMO DE RESPONSABILIDADE DOS UNIFORMES.....	181
ANEXO 17 – AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO.....	183
ANEXO 18 – FOLHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	185
ANEXO 19 – PEDIDO DE MERCADORIA.....	187
ANEXO 20 – CONTAGEM DE COFRE.....	189
ANEXO 21 – WEEK.....	191
ANEXO 22 – RELATÓRIOS BILHETERIA.....	193
ANEXO 23 – RELATÓRIOS BOMBONIERE.....	200

ANEXO 1 – LEI DA MEIA ENTRADA