

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ENGENHARIA
GESTÃO E TECNOLOGIAS DA QUALIDADE**

Silvio Cazzolato

Talita Gomes

Valter Montani

Comunicação escrita eficaz: Um desafio para as organizações

São Paulo

2007

Silvio Cazzolato

Talita Gomes

Valter Montani

Comunicação escrita eficaz: Um desafio para as organizações

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Tecnologias da Qualidade – MBA / USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2007

'Quem escreve descuidadamente faz, antes de mais, a confissão de que não dá grande valor aos seus pensamentos. Porque o entusiasmo que inspira a persistente resistência necessária para descobrir a forma mais clara, mais eficaz e mais atraente de expressar os nossos pensamentos é gerada simplesmente pela convicção do seu peso e da sua verdade - tal como só utilizamos escrínios de prata ou de ouro para as coisas sagradas ou obras de arte de valor incalculável. Poucos escrevem da mesma forma que um arquiteto constrói, traçando antecipadamente um plano e pensando-o até aos mais ínfimos pormenores. A maioria escreve como joga dominó: as frases ligam-se entre si como as peças de dominó, uma a uma, em parte deliberadamente, em parte por acaso”.

Arthur Schopenhauer, in 'Aforismos'

Dedico este trabalho à minha esposa Rosângela e filho Lucas.
(Valter Montani)

Dedico este trabalho ao meu marido Pedro e filha Lorena.
(Talita Gomes)

Dedico este trabalho à minha esposa Silvana.
(Silvio Cazzolato)

AGRADECIMENTOS

Aos nossos professores do curso que tanto incentivo e boa vontade nos proporcionaram ao longo do curso;

Em especial aos professores Adherbal Caminada Netto e Regina Maria Azevedo pelo apoio e compreensão constantes no curso e principalmente na execução deste trabalho.

Aos entrevistados e colaboradores.

Pelo apoio a realização da pesquisa:

Prof. Dr. José Otávio Brito , Prefeito do Campus da Esalq,

Daniel Felipe de Camargo Franco Diretor da Divisão Administrativa PCLQ

Aos Prefeitos:

Prof. Dr. José Roberto de Magalhães Bastos	PCAB
Prof.Dr. Marcelo M.L.Oliveira Ribeiro	PCAPS
Prof. Dr. José Aparecida da Silva	PCARP
Prof. Dr. José Jairo de Sales	PCASC
Prof. Dr. Adilson de Carvalho	PCO
Prof. Dr. Edison Fávero	UNICAMP
Sr. Homero Garbin	UNESP-Reitoria

A todos os colegas das Prefeituras dos Campus da USP, UNICAMP e UNESP que receberam-nos gentilmente.

À Erica Hitomi Narazaki, pela colaboração na prospecção de dados e confecção dos gráficos do estudo de caso 3.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema *Comunicação escrita nas organizações*, e tem por objetivo avaliar e propor melhorias no processo ou parte específica do processo de comunicação escrita existente nas três organizações pesquisadas a fim de desenvolver nas pessoas a capacidade da boa comunicação escrita buscando a eficácia organizacional. Atualmente não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se a mesma não estiver bem informada, se seus funcionários e colaboradores não se comunicarem adequadamente a fim de alcançar a eficácia da comunicação e conseqüentemente contribuir para a manutenção e/ou melhoria da competitividade da organização. A comunicação escrita, nesse sentido é algo prioritário que deve merecer, principalmente pela direção da organização, grande atenção. Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra, é preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente compreendido para que os envolvidos estejam em condições de usar o que é informado de forma eficaz. A pesquisa desenvolvida para esta Monografia tem como foco principal: O fluxo, a manutenção e rastreabilidade das informações, bem como e principalmente os problemas associados a estas áreas, traduzidos em perdas de tempo e informações que reduzem a eficiência das organizações.

Dentro do contexto apresentado foram escolhidas algumas classes de problemas observadas em três organizações, que tiveram três pesquisas e relatos distintos com suas respectivas conclusões e propostas de melhoria além de algumas propostas comuns aos três casos apresentados. As conclusões e propostas individuais foram agrupadas e condensadas em apenas uma conclusão que poderá ser compartilhada entre as organizações e claro poderá ser útil a todas as organizações que venham a ter interesse.

Com este trabalho torna-se disponível um estudo / ferramenta que pode ser usado para trazer melhorias na área de comunicação escrita das organizações resultando em vários benefícios, tais como aumento da competitividade, eficiência e conseqüente retorno financeiro onde aplicável.

Palavras-chave: Administração, Comunicação, Eficácia organizacional.

ABSTRACT

The present work deals with the Written Communication in the Organizations, and its purpose is to assess the current written communication process or a specific part of this process in the three organizations where the research was carried out, as well as to propose process improvements for the people to develop written communication competence, in order to reach the organizational effectiveness. Nowadays, the existence of a highly motivated team of great talents is not enough if members are not well informed, there is not a good communication among employees and collaborators in order to reach the communication effectiveness, thus contributing to the maintenance and/or improvement of the Organization competitiveness. This is the reason why the written communication must be given priority, and deserves great attention from the direction of the Organization. However, ensuring the communication to take place is not enough; it is also necessary to ensure that the subject matter is effectively understood, for the people involved to have the conditions to use the information in an effective way. The main focus of the research carried out for this article is the flow, maintenance, and traceability of the information, as well as and mainly the problems associated to these areas, expressed in terms of waste of time and loss of information that reduce the organization efficiency. In this context, it was selected some classes of problems that were observed in the three organizations, with distinct studies and their respective conclusions and proposals for improvement, besides some proposals common to the three cases presented. Individual conclusions and proposals have been grouped and condensed in only one conclusion that can be shared among the organizations and, of course, can be useful to all organizations that have interest. This work makes available a study/tool that can be used to improve the written communication area of the organizations, the result of which is some benefits such as increased competitiveness, efficiency, and, consequently, financial return where applicable.

Key words: Administration, Communication, Organizational efficiency.

LISTA DE ABREVIATURAS

Depto.	Departamento
DIV.	Divisão
Serv	Serviço
R. Claro	Rio Claro
Constr.	Construção
Acomp. Processo	Acompanhamento de Processo

LISTA DE SIGLAS

ATD II	Assistente Técnico de Divisão nível II
ATD IV	Assistente Técnico de Divisão nível IV
CAG	Coordenadoria de Administração Geral
CAMPUS	Área que compreende os terrenos e os principais edifícios de uma universidade;
CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
DA	Divisão Administrativa
DVATCOM	Divisão de Atendimento a Comunidade
DVINFRA	Divisão de Infra-estrutura
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
GEFIM	Gestão Financeira e de Materiais
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GR	Gabinete do Reitor
PCAB	Prefeitura do Campus Administrativo de Bauru
PCAPS	Prefeitura do Campus Administrativo de Pirassununga
PCARP	Prefeitura do Campus Administrativo de Ribeirão Preto
PCASC	Prefeitura do Campus Administrativo de São Carlos
PCO	Prefeitura do Campus Armando de Salles Oliveira, Butantã – SP
PROTEOS	Sistema de Protocolos USP
SCASEG	Seção de Águas e Esgoto
SCAUVID	Seção de Áudio Visual
SCCEFER	Centro de Educação Física, Esportes e Recreação
SCCOMPR	Seção de Compras e Contratos
SCCONTR	Seção de Construções

SCELETR	Seção de Eletricidade
SCEXPED	Seção de Expediente
SCEXPED-66	Seção de Expediente da PCLQ
SCMARCA	Seção de Marcenaria e Carpintaria
SCMAT	Seção de Materiais
SCMEHID	Seção e Mecânica e Hidráulica
SCOFMAN	Seção de Oficina e Manutenção
SCOPSEG	Seção de Operação e Segurança
SCPARJ	Seção de Parques e Jardins
SCPES	Seção de Pessoal
SCPINT	Seção de Pintura
SCREST	Seção de Restaurante
SCSERF	Seção de Serralheria e Funilaria
SCSERGE	Seção de Serviços Gerais
SCTESO	Seção de Tesouraria
SCVEIC	Seção de Veículos
SCVIGIL	Seção de Vigilância
SICAP	Sistema de Controle e Acompanhamento de Processos
SPROSO	Serviço de Promoção Social
SVALIM	Serviço de Alimentação
SVARV	Serviço de Áreas Verdes
SVCCIN	Serviço do Centro de Convivência Infantil
SVCONFIN	Serviço de Contabilidade e Finanças
SVENG	Serviço de Engenharia
SVMANUT	Serviço de Manutenção

SVOPER	Serviço de Operação
UNESP	Universidade Estadual de Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 -	Escala do Teste de Eficácia da Comunicação.....	53
Figura 3.1 -	Reprodução da página de acesso aos sistemas informatizados da USP.....	94
Figura 3.2 -	Organograma da Prefeitura do campus Luiz de Queiros (PCLQ).....	96
Figura 3.3 -	Distribuição das Seções da PCLQ no Campus da Esalq.....	99
Figura 3.4 -	Imagem aérea do campus Luiz de Queiroz, distância entre Gabinete do Prefeito e DA fonte Google Earth 07/2007.....	100
Figura 3.5 -	Imagem aérea do Estado de São Paulo (locais visitados) - fonte site Google Earth 07/2006.....	103
Figura 3.6A-	Organograma da Prefeitura do Campus Administrativo de Bauru.....	106
Figura 3.6B -	Organograma da Prefeitura do Campus Administrativo de São Carlos.....	106
Figura 3.6C -	Organograma da Prefeitura do Campus Administrativo Armando de Salles Oliveira.....	106
Figura 3.6D -	Organograma da Prefeitura do Campus Luiz de Queiroz.....	106
Figura 3.6E -	Organograma do Campus Administrativo de Pirassununga.....	106
Figura 3.6F -	Organograma do Campus Administrativo de Ribeirão Preto.....	106
Figura 3.7 -	Visualização da página de abertura do Sistema com as opções de pesquisa.....	111
Figura 3.8 -	Foto da capa e folha de abertura do Expediente Interno da PCLQ.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 -	Respostas da Questão 1.....	34
Gráfico 1.2 -	Respostas da Questão 2.....	34
Gráfico 1.3 -	Respostas da Questão 3.....	40
Gráfico 1.4 -	Respostas da Questão 4.....	42
Gráfico 1.5 -	Respostas da Questão 5.....	44
Gráfico 1.6 -	Respostas da Questão 6.....	45
Gráfico 1.7 -	Respostas da Questão 7.....	46
Gráfico 1.8 -	Respostas da Questão 8.....	47
Gráfico 1.9 -	Respostas da Questão 9.....	48
Gráfico 1.10	Resultado do Teste de Eficácia da Comunicação.....	54
Gráfico 3.1 -	Faixa etária dos servidores da PCLQ.....	97
Gráfico 3.2 -	Distribuição de Servidores por Seção na PCLQ.....	98
Gráfico 3.3 -	Levantamento da expectativa de aposentadorias na PCLQ....	101
Gráfico 3.4 -	Áreas edificadas nas Prefeituras da USP (dados coletados abril/06).....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 -	Quadro resumo das comunicações e das falhas.....	63
Tabela 2.2 -	Quadro das situações de perdas: descrição e respectivos tempos.....	65
Tabela 2.3 -	Comunicações da primeira mensagem.....	67
Tabela 2.4 -	Perdas da primeira mensagem analisada.....	68
Tabela 2.5 -	Comunicações da segunda mensagem analisada.....	69
Tabela 2.6 -	Perdas da segunda mensagem analisada.....	71
Tabela 2.7 -	Comunicações da terceira mensagem analisada.....	73
Tabela 2.8 -	Perdas da terceira mensagem analisada.....	74
Tabela 2.9 -	Comunicações da quarta mensagem analisada.....	75
Tabela 2.10 -	Perdas da quarta mensagem analisada.....	76
Tabela 2.11 -	Comunicações da quinta mensagem analisada.....	78
Tabela 2.12 -	Perdas da quinta mensagem analisada.....	79
Tabela 2.13 -	Comunicações da sexta mensagem analisada.....	81
Tabela 2.14 -	Perdas da sexta mensagem analisada.....	82
Tabela 2.15 -	Comunicações da sétima mensagem analisada.....	84
Tabela 2.16 -	Perdas da sétima mensagem analisada.....	86
Tabela 2.17 -	Perda de tempo mensal da organização expressa em horas....	87
Tabela 2.18 -	Montante mensal perdido por falhas na comunicação escrita...	88
Tabela 2.19 -	Módulo de treinamento para usuários de correio eletrônico.....	89
Tabela 3.1 -	Distribuição dos servidores por categoria e sexo nas Prefeituras (dados coletados em março 07) fonte anuário estatístico USP.....	107
Tabela 3.2 -	Comparativo entre porcentagens de gastos com folha de pagamento e demais custeios. (dados 2006) fonte Anuário Estatístico USP.....	107
Tabela 3.3 -	Extensão Territorial dos Campus *** área de apoio corresponde às Fazendas Anhembi , Anhumas e Itatinga.....	108
Tabela 3.4 -	Comparativo de quantidade de servidores X área total fonte Anuário Estatístico da USP.....	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 A COMUNICAÇÃO	17
2.1 TEORIA DA COMUNICAÇÃO.....	17
2.2 O QUE É COMUNICAÇÃO ?	20
2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	23
2.4 COMUNICAÇÃO ESCRITA	23
2.5 FALHAS NA COMUNICAÇÃO ESCRITA – RUÍDOS MAIS FREQUENTES	24
2.6 FORMAS DE TORNAR A COMUNICAÇÃO ESCRITA MAIS EFICAZ	27
3 ESTUDO DE CASO 1.....	31
3.1 METODOLOGIA.....	31
3.2 ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.3 RESULTADOS OBTIDOS	55
3.4 CONCLUSÃO	57
4 ESTUDO DE CASO 2.....	60
4.1 INTRODUÇÃO.....	60
4.2 MÉTODO.....	61
4.3 DESENVOLVIMENTO.....	61
4.3.1 Coleta de comunicações via e-mail por um período de tempo determinado	61
4.3.2 Segregação das comunicações com algum tipo de falha	62
4.3.3 Escolha dos exemplos mais didáticos.....	64
4.3.4 Critério para quantificação das perdas em tempo	64
4.3.5 Análises individuais dos exemplos, processamento e sumarização das perdas	66
4.3.5.1 Análise da primeira mensagem escolhida como exemplo.	66
4.3.5.2 Análise da segunda mensagem escolhida como exemplo.	68
4.3.5.3 Análise da terceira mensagem escolhida como exemplo.	72
4.3.5.4 Análise da quarta mensagem escolhida como exemplo.....	74
4.3.5.5 Análise da quinta mensagem escolhida como exemplo	77
4.3.5.6 Análise da sexta mensagem escolhida como exemplo.	80
4.3.5.7 Análise da sétima mensagem escolhida como exemplo	83
4.4 RESULTADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	86
4.4.1 Quantificação do tempo das perdas advindas das falhas detectadas nas comunicações via correio eletrônico avaliadas	86
4.4.2 Quantificação do valor monetário associado às perdas provocadas por falhas na comunicação escrita	87
4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS	88
4.5.1 Proposta de melhoria específica para os usuários de correio eletrônico	88
4.5.2 Proposta de melhoria para o processo de comunicação escrita da organização como um todo	89
4.6 CONCLUSÃO	90
5 ESTUDO DE CASO 3.....	91
5.1- INTRODUÇÃO.....	91
5.1.1 Importância da Comunicação Escrita na USP	92

5.1.2	Características do Foco da Pesquisa.....	94
5.1.3	Organograma da Divisão Administrativa da PCLQ.....	96
5.1.4	Peculiaridades observadas na pesquisa PCLQ.....	97
5.1.5	Questionário Utilizado na PCLQ.....	102
5.2	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EXTERNA	103
5.2.1	Entrevistas Externas.....	104
5.2.2	Comparativo dos Organogramas Área Administrativa.....	106
5.3	DADOS COMPARATIVOS ENTRE AS PREFEITURAS.....	107
5.4	SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA USP	109
5.5	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PCLQ	112
5.5.1	Não Conformidades Observadas.....	116
5.6	CONCLUSÃO	120
	CONCLUSÃO FINAL.....	126
	REFERÊNCIAS	128
	ANEXOS	130

“A Abelha fazendo o mel vale o tempo que não voou.”

Beto Guedes

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da importância do processo de comunicação interpessoal nas organizações na forma escrita, a fim de desenvolver nas pessoas a capacidade da boa comunicação.

A primeira parte do trabalho aborda a teoria da comunicação, onde são vistos a importância da comunicação nas organizações, os tipos de comunicação, dando maior ênfase à comunicação escrita, as falhas mais comuns existentes na comunicação escrita e as formas de como tornar este tipo de comunicação mais eficaz.

A segunda parte do trabalho apresenta os Estudos de Caso vistos à luz da teoria obtida na primeira parte.

- O primeiro estudo de caso aborda a comunicação escrita interna através da avaliação da comunicação dentro de uma empresa de pequeno porte, que fabrica e comercializa soluções para problemas de energia, levantando os problemas que impossibilitam uma comunicação eficaz, problemas que surgem no ambiente de trabalho devido às falhas na comunicação escrita e as maneiras de como manter a boa comunicação e prevenir a organização de barreiras (ruídos da comunicação) que possam surgir.

- O segundo estudo de caso aborda a comunicação escrita realizada por meio de correio eletrônico, onde este tipo de comunicação escrita é analisado quanto a sua efetividade, são levantadas as interferências (ruídos da comunicação) no processo, traçando um plano de adequação dos envolvidos no sentido de eliminar ou, pelo menos reduzir e evitar as citadas interferências.

- O terceiro estudo de caso aborda a comunicação escrita realizada através de memorandos, ofícios, solicitações de compras de bens e serviços, protocolados e processos em geral, dentro de uma organização pública de ensino superior, mais especificamente, em órgãos de apoio (Prefeituras de Campus), mostrando sua importância na agilidade dos procedimentos internos, apontando os principais ruídos, diferenças de cultura, crenças e valores entre os colaboradores que dificultam ou retardam o tramite normal dos procedimentos. Propõe mudanças estruturais, padronização da comunicação escrita e treinamento específico, visando eliminar ou reduzir os ruídos de comunicação proporcionando maior agilidade operacional.

A terceira parte do trabalho mostra o resultado e a conclusão condensados a partir dos estudos de caso e baseados na teoria disponível das posições dos autores.

*“O modo como você reúne, administra
e usa a informação determina se vencerá ou perderá.”*

Bill Gates

2 A COMUNICAÇÃO

2.1 TEORIA DA COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação escrita é muito mais que simplesmente uma relação linear, entre emissor e receptor, mensagem e canal. É um processo com fenômenos relacionados com a troca de informações contidas nas palavras com quantidades inimagináveis de significados. Em tese o processo de comunicação é simples, no entanto torná-lo eficiente não é tão simples assim; sua implementação é difícil, além de encontrar-se em meio a um paradoxo: os diversos meios de comunicação se expandem devido a avanços tecnológicos, enquanto os funcionários, sujeitos deste processo, afastam-se mais e mais, perdendo a oportunidade de encontrar um ponto comum – um objetivo ou uma meta – que permita o realinhamento dos relacionamentos individuais. (GRAMIGNA, 2000).

Estão sendo feitas maiores exigências por parte de várias sub-culturas (classes sociais e culturais, informação, preconceitos, medos, ansiedades, competições que geram descrença social...) dentro da própria cultura organizacional, tornando necessário direcionar as comunicações a grupos que respondem a mensagens que são diferentes daquelas que têm sido respondidas tradicionalmente pela organização. A atuação em equipe precisa ser incentivada com uma postura pró-

ativa, de empatia e cooperação, pois somente assim se eliminarão as sub-culturas geradoras dos afastamentos e das falhas na comunicação. A maneira para lidar com a descrença pessoal e a ausência de motivação, oriunda do preconceito gerado pelas sub-culturas, será o de abaixar as “divisórias” das organizações e envolver os colaboradores neste processo, fazendo desenvolver em todos a capacidade da boa comunicação interpessoal. Esta é imprescindível ao bom andamento da organização, posto que elas exercem influência no clima organizacional, que é suscetível às vibrações individuais que se refletem no coletivo. (PASCHOALETTO, 2002).

Como consequência, estamos diante de um ambiente de trabalho altamente tecnológico, onde os mais modernos e eficientes recursos de comunicação estão cada vez mais acessíveis, e manuseados por funcionários que não se alinham, levando empresários e gerentes a uma atuação desintegrada, afetando como consequência os resultados dos negócios. É importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções dos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o feedback ou a realimentação como ferramenta básica e de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos. (OLIVEIRA, 2000).

Quando não são realizados investimentos na melhoria de processos comunicativos, são obtidos como consequências manuais de qualidade que não refletem a realidade, relatórios técnicos perdidos no tecnicismo, comunicados que não comunicam, informes que não informam e cartas ao cliente capazes de comprometer

a própria imagem de eficiência e competência da organização. O reverso do processo de comunicação, que ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem do emissor. (STONER e FREEMAN, 1999, p.391).

Portanto, segundo Oliveira (2000), é sempre importante lembrar de alguns fatores geradores de prejuízo nas organizações, antes que aconteçam: - Independentemente do nível hierárquico ocupado, todos indistintamente, são comunicadores; - A organização não sobrevive sem a palavra escrita. Portanto é imprescindível cuidar da efetividade nas comunicações; - A imagem que a organização projeta é a realidade percebida pelos clientes internos e externos, bem como pelos competidores. Por isso, cuidar da auto-imagem é essencial; - Já existem profissionais especializados em detectar problemas comunicacionais e encontrar soluções personalizadas; - Cada centavo investido no aperfeiçoamento da comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores não é despesa, é receita.

Segundo Paschoaletto (2002), é preciso encorajar as organizações a adotarem um sistema de informação transparente e ágil, sem que exista espaço para o medo, tão presente atualmente nas mesmas. Compartilhar uma informação única e aberta nas organizações, minimizando as barreiras e os ruídos que podem surgir nos processos de comunicação fazendo com que flua de forma clara e objetiva são fatores indispensáveis. As mensagens enviadas de um colaborador a um outro raramente são recebidas conforme desejado. Existem barreiras a cada passo no processo de comunicação. O ruído é sempre uma ameaça potencial à comunicação eficaz porque pode interferir na precisão de uma mensagem. É importante adotar um discurso compatível com as ações, pois assim estará sendo disponibilizada uma visão holística da organização. A palavra holismo, deriva do grego holos, significa

todo, totalmente. É uma teoria que entende o homem como ser indivisível e que não pode ser interpretado por intermédio de uma análise separada de suas diferentes partes. O ser humano é por excelência um ser multidimensional no entendimento e interpretação de problemas, mas é unidimensional no agir, pois seu modelo mental, baseado em seus valores, crenças, aspectos culturais, experiências de vida, entre outros direciona o seu modo de agir.

A comunicação deve ser um instrumento que a organização precisa priorizar, envolvendo os seus funcionários, visando saber o que pensam, lhes atribuindo uma parcela de responsabilidade pelo sucesso da implementação das estratégias que visem ao alcance do sucesso do negócio.

2.2 O QUE É COMUNICAÇÃO ?

Comunicação é a criação de uma imagem mental na mente do receptor, exatamente da mesma forma e detalhes como na do emissor. Assim sendo, comunicação é o processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, através de um determinado canal, e entendida por um receptor.

Existem várias definições de comunicação, Baskin e Aronoff (1980) definem comunicação como “troca de mensagens entre pessoas com o objetivo de construir pensamentos comuns”.

Santaella (1996) afirma que, “de um modo geral, pode-se dizer que, onde quer que uma informação seja transmitida de um emissor para um receptor, tem-se aí um ato de comunicação”.

Essas definições sugerem uma visão de comunicação que é interpessoal, envolvendo o uso de signos verbais e não verbais e símbolos para criar entendimento.

A comunicação organizacional ideal é difícil de se conseguir, sendo necessário entender a sequência de passos: geração da idéia, codificação, transmissão através de vários canais, recepção, decodificação, entendimento, e resposta. Em todos esses passos existem obstáculos potenciais para se alcançar uma comunicação de sucesso. Esses obstáculos, que são descritos como ruídos, barreiras, e filtros, podem alterar ou romper todo o processo de comunicação.

Não há, portanto, comunicação sem informação. Mas não há também transmissão de informação sem um canal ou veículo através do qual essa informação transite, assim como não há comunicação ou ligação entre o emissor e um receptor se estes não compartilharem, pelo menos parcialmente, do código através do qual a informação se organiza na forma de mensagem.

Nesse processo, vários fatores contribuem para confundir e interferir na comunicação. Por exemplo, uma mensagem codificada pode não corresponder exatamente à mensagem pretendida por causa da fraca escolha de palavras do emissor, ou a resposta pode não refletir exatamente a intenção do receptor por motivos de forças ambientais externas fora do controle.

A comunicação com sucesso, cada vez mais difícil, contribui para disseminar a crença que uma fraca comunicação é responsável por vários problemas dentro das organizações e que muitos dos grandes problemas poderiam ser resolvidos se apenas as pessoas tentassem melhorar a habilidade de comunicação.

Gary Johns (1983) afirma que, "mais comunicação não significa necessariamente melhor comunicação".

É crucial reconhecer que a comunicação é um processo social que inclui influência e percepção. A correta condução e recepção da mensagem, mais o impacto que a mensagem causa ao receptor, são igualmente importantes na explicitação do fenômeno de comunicação.

Nas organizações devemos verificar até que ponto a forma estrutural atende às necessidades de comunicação da organização de maneira a permitir o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Para tanto devemos considerar:

O que deve ser comunicado?

Como deve ser comunicado?

Quando deve ser comunicado?

Quem deve receber a comunicação?

Por que deve ser comunicado?

A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.]]

2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Nas organizações existem várias formas de comunicação interpessoal. A forma usada mais freqüentemente é a forma verbal, porque é a mais rápida e a mensagem pode ser clarificada e entendida durante a ocorrência do diálogo.

A segunda forma de comunicação utilizada é a escrita que, além de foco deste trabalho, é muito importante dentro das organizações. Em sua rotina de trabalho os colaboradores das organizações empregam boa parte de seu dia de trabalho, exprimindo idéias através de memorandos, cartas, relatórios, formulários, correio eletrônico e outros registros.

A terceira forma de comunicação interpessoal, comunicação não verbal, consiste da forma não falada que o comunicador envia juntamente com a mensagem falada ou escrita.

Comunicação não verbal pode ter também formas de símbolos. Na organização, por exemplo, o uniforme que a pessoa veste, a hierarquia na organização, o sobrenome da família ou a forma específica que a mensagem é escrita contém ou carrega informação adicional para o receptor.

2.4 COMUNICAÇÃO ESCRITA

Na era da informação são inúmeras as maneiras das pessoas se comunicarem de forma rápida e prática, para qualquer canto do mundo. Mas a principal dificuldade enfrentada não está em como utilizar a tecnologia e sim se fazer entender claramente tanto na linguagem falada como na escrita. Não é só o veículo que se

utiliza para a comunicação que conta, mas também a forma, o conteúdo e a linguagem que se emprega para isso.

Às vezes, conforme o veículo utilizado, o documento redigido e até as palavras e formas de tratamento usadas não são as mais indicadas para a situação. Seja um simples bilhete, um e-mail, ou um documento oficial, o fato é que nem sempre a linguagem corresponde à formalidade ou informalidade do assunto, ou a estrutura de texto escolhida é a mais adequada.

Tal como falar, escrever é um recurso que precisa ser aprendido, e ambos estão intimamente ligados, pois são atividades que trabalham com a palavra. O fato de alguém saber ortografia, ou seja, saber escrever as palavras com pequeno número de erros, não significa que esteja pronto para escrever qualquer texto.

A leitura é fundamental no desenvolvimento da arte de escrever. Ler é interpretar símbolos gráficos de maneira a compreendê-los. Neste contexto, a leitura é tão importante quanto pensar, falar e ouvir. Essas atividades lingüísticas estão relacionadas entre si: o pensamento é expresso pela fala, recebido pela audição, gravado pela escrita e interpretado pela leitura. Mas apesar desta relação, escrever e falar exigem técnicas diferentes.

2.5 FALHAS NA COMUNICAÇÃO ESCRITA – RUÍDOS MAIS FREQUENTES

Segundo Stoner e Freeman (1999), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação.

Para Gil (2001), a origem do ruído pode ser devida ao emissor ou ao seu codificador, a transmissão, ao receptor ou a seu decodificador, sendo assim serão apresentados a seguir alguns ruídos que podem ocorrer no processo de comunicação como: falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, reação ao emissor, atribuição de intenções, interpretação seletiva, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca do receptor (subentendido).

O primeiro ruído a ser comentado é a falta de clareza nas idéias, ou seja, quando o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar ao receptor, transmitindo-a sem aperfeiçoá-la contando que o receptor se incumbirá disso. Quando um funcionário não pensa claramente nas informações que deseja emitir, dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter retorno positivo, pois idéias obscuras conduzem a resultados confusos.

A clareza da exposição das idéias é obtida com a utilização de palavras simples e evitando-se as expressões ambíguas e abstratas. O cuidado com a linguagem é necessário, pois o emissor deverá garantir que a idéia seja clara para si e acreditar nela.

No que diz respeito aos problemas de codificação, pode-se dizer que é necessário codificar as idéias adequadamente. A reação ao emissor, é outro exemplo de ruído, que neste caso contribui para que se interprete menos do que foi escrito.

Os receptores, por estarem preocupados em “ler nas entrelinhas” a mensagem que lhes é passada, correm o risco de atribuir intenções falsas ao emissor fazendo com que não se estabeleça um contato mais profundo com o mesmo.

No que diz respeito à interpretação seletiva, os funcionários concentram-se no que julgam importante. As palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas, mas muitas vezes são fundamentais para o entendimento da mensagem. Por ficarem preocupados com a própria resposta, os funcionários deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem, restando assim apenas parte do seu conteúdo.

Quando crenças mais arraigadas são objeto de crítica, os funcionários podem sentir-se ofendidos e ameaçados.

Com relação às experiências anteriores, pode-se dizer que o fato de todos terem idéias preconcebidas acerca do que os colaboradores querem dizer quando escrevem, promovem filtragens ou distorções nas mensagens recebidas.

Pode ocorrer também dos funcionários comunicarem-se defensivamente através do processo de recusa, suprimindo as informações com as quais outro funcionário se sinta desconfortável. Devido ao fato de muitas mensagens enviadas nas organizações serem desconfortáveis, esta barreira é uma das que causam maior problema às organizações.

Além desses ruídos apresentados existe também o que representa suposição acerca do receptor, ou seja, quando a comunicação pode não se completar pelo fato de um funcionário iniciar a mensagem supondo que o outro funcionário já conhece o contexto do assunto tratado.

Para Blikstein, haverá sempre interferências que poderão prejudicar a produção da resposta esperada ou desejada. Existem, no mínimo, três tipos de interferências:

- a) interferência física: dificuldade visual, má grafia de palavras, cansaço, falta de iluminação etc.;
- b) interferência cultural: palavras ou frases complicadas ou ambíguas, diferenças de nível social etc.;
- c) interferência psicológica: agressividade, aspereza, antipatia etc.

2.6 FORMAS DE TORNAR A COMUNICAÇÃO ESCRITA MAIS EFICAZ

À primeira vista, escrever bem não nos parece difícil. Poderíamos dizer que escrever bem é não cometer falhas. Assim, os funcionários das organizações no desenvolvimento de tarefas relativas à elaboração de documentos, memorandos, e-mails, pedidos, entre outros, deveriam:

- obedecer às regras gramaticais, evitando erros de sintaxe, de pontuação, de ortografia etc.;
- procurar a clareza, evitando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido;
- agradar o leitor, empregando expressões elegantes e fugindo de um estilo muito seco.

Pelo visto, não haveria mais segredos para quem quer redigir bem. Bastaria evitar erros gramaticais, falta de clareza, deselegância e pronto. Estaria resolvido o problema da boa redação. Entretanto, para fugir de tais acidentes, é preciso conhecer alguns segredos para tornar a comunicação escrita mais eficaz.

a) Mensagem correta = Resposta correta

Escrever bem implica necessariamente a obtenção de uma resposta correta. A resposta correta é aquela que corresponde à idéia que se tem em mente e deseja-se passar ao leitor. Esta é uma das funções essenciais da comunicação escrita, provocar uma reação ou resposta.

Ocorre que, se esse mesmo leitor observar bem o comportamento das pessoas, de um modo geral, vai perceber facilmente que, com muita freqüência, é preciso a colaboração dos outros para resolver os problemas e, vice-versa.

Para obter essa colaboração ninguém é obrigado a adivinhar quais são os pensamentos, desejos, projetos, problemas e necessidades do emissor. O emissor é que deve transmitir aos outros as idéias e necessidades que há em mente. E isto se faz, no caso deste trabalho, através da comunicação escrita.

Em suma, para obter a colaboração ou a resposta necessária, deve-se comunicar as idéias, desejos ou necessidades aos semelhantes, estimulando-os a produzir a resposta que satisfaça exatamente o que se deseja. Comunicar bem ou, neste caso, escrever bem não é luxo, nem exibicionismo, nem ostentação esnobe de conhecimentos gramaticais. Escrever bem é uma questão de sobrevivência.

Muitas vezes, o emissor está absolutamente certo de que foi claro em seus recados, bilhetes, cartas, memorandos, ofícios, circulares ou relatórios, sem se preocupar muito com as respostas produzidas pelos leitores. Porém, se o emissor acompanhar o fluxo da comunicação e verificar a reação do leitor, terá, talvez, a decepção de constatar que a resposta foi bem diferente da que esperava ou, pior ainda, que não houve resposta alguma. A carta, a circular ou o relatório, que julgava tão claro, foi

descartado numa gaveta ou até mesmo no lixo. A resposta "incorreta" ou a ausência de resposta indicam que a comunicação escrita não funcionou, não foi eficaz e caiu, portanto, no vazio (ou no lixo).

A partir deste princípio, conclui-se que não adianta somente escrever bonito e conforme as regras gramaticais, se a idéia que se tem na cabeça não chegar aos outros.

b) Escrever bem = Comunicar bem = Tornar comum

Considerando as diferenças de organização mental, de indivíduo para indivíduo, certifica-se que o pensamento não é tão transparente quanto se poderia imaginar, nem será tão obviamente captado pelas outras pessoas. Escrever bem é tornar o pensamento do emissor conhecido dos outros, ou, melhor ainda, escrever bem é tornar comum aos outros o pensamento daquele que escreveu. Esta necessidade de tornar comum responde a outra função básica da comunicação, e para que se tenha uma idéia de como é essencial esta função, basta lembrar que os termos comunicar e comunicação provêm justamente da palavra: **comum**.

Porem, não basta comunicar ou tornar comum as idéias; é preciso que o destinatário da comunicação seja estimulado ou persuadido a produzir a resposta. Se o emissor não se preocupar com essa motivação, poderá não atingir o objetivo.

c) Escrever bem = Persuadir

Esta deve ser uma preocupação permanente: é sempre oportuno se indagar se o receptor está convencido ou persuadido da necessidade de produzir a resposta que lhe é solicitada. Por isso é que a comunicação escrita deve conter sempre alguns

elementos persuasivos que suavizem a transmissão dos pensamentos e provoquem a simpatia dos receptores, isto é, dos indivíduos a quem é solicitado uma resposta. Assim, em vez de áspera ou seca, a comunicação escrita deve ser agradável, suave e persuasiva. Vale lembrar que os termos suave, persuadir, persuasão e persuasivo provém da mesma raiz latina SVAD - "doce, doçura" e pertencem à mesma família de palavras.

Agora que se tem identificadas algumas formas de tornar a comunicação escrita mais eficaz, pode-se dizer que, para escrever bem, tem-se que atender a três funções básicas: produzir uma resposta, tornar o pensamento comum aos outros e persuadir. Se não se atende primordialmente, a essas três funções, pouco adiantará escrever bonito e corretamente, como rezam as regras gramaticais. O conhecimento da gramática é apenas um dos meios para chegar-se a uma comunicação correta, mas não é um fim em si mesmo. Ao escrever, o emissor não deve ficar obcecado em demonstrar erudição e cultura gramatical. Se quiser escrever bem, isto é, de modo eficaz, ele deve dirigir a preocupação para as três funções básicas: produzir resposta, tornar comum e persuadir.

*“A tarefa não é contemplar o que ninguém
ainda não contemplou, mas meditar, como
ninguém ainda meditou, sobre o que todo
mundo tem diante dos olhos.”*

Schopenhauer

3 ESTUDO DE CASO 1

Pesquisa de Campo, uma análise da Comunicação Organizacional

Tem-se como intuito apresentar uma leitura comparativa entre a teoria registrada no desenvolvimento do trabalho apresentada até então, e os resultados obtidos com a pesquisa de campo efetuada na empresa Beta.

A empresa Beta é uma organização que fabrica e comercializa equipamentos eletrônicos há 18 anos, composta por 45 funcionários.

Os dados coletados na pesquisa de campo a serem apresentados a seguir, visam identificar as dificuldades presentes no processo de comunicação escrita e formas de torná-lo mais eficaz.

3.1 METODOLOGIA

Como metodologia para nortear a pesquisa foram realizadas pesquisa de campo e análises quantitativa e qualitativa. Foram utilizados 30 questionários, com 10 questões, focando os ruídos na comunicação escrita, envolvendo respostas abertas,

fechadas e semi-abertas, como instrumento de pesquisa de campo. Tal material foi aplicado aos funcionários de diversos departamentos da empresa Beta.

Isto foi feito com o objetivo de levantar com os funcionários as dificuldades encontradas no dia-a-dia organizacional de atingir a comunicação eficaz. A pesquisa incluiu a elaboração de um questionário mostrado no apêndice 1.1.

Os questionários receberam identificação de números de 1 a 30, o que facilitou o manuseio dos dados e a busca de informações significativas contidas nos mesmos. O passo seguinte foi a aplicação destes questionários na organização, que ocorreu da seguinte forma: em grupo e individualmente na própria empresa, foi explicado o objetivo da pesquisa sem dar detalhes para não influenciar os funcionários, foi frisado que os mesmos não estavam sendo avaliados, bem como solicitado que respondessem na ordem em que apareciam as questões e que não deixassem respostas em branco. Os questionários foram preenchidos e devolvidos de imediato, e o tempo médio de aplicação foi de dez minutos.

Foram aplicados, como mencionados anteriormente, 30 questionários, resultando, assim, numa amostra considerável que possibilitou uma visão satisfatória dos aspectos focalizados. Todos os questionários foram utilizados no levantamento de dados e estudados a partir de dois tipos de análise: a quantitativa e a qualitativa.

Os procedimentos para a análise quantitativa foram feitos através do Microsoft Excel. Por meio desse programa, foi realizado um levantamento percentual de ocorrência de cada um dos valores, como também outras informações pertinentes à análise foram cruzadas. Os percentuais obtidos através da análise quantitativa foram úteis também para a análise qualitativa.

Quanto à análise qualitativa foram criadas cinco categorias para a apresentação das respostas da pergunta aberta número 2. Já nas questões semi-abertas 3 e 4, os funcionários puderam indicar outras respostas além das apresentadas, e na questão 9 (aberta), os colaboradores informaram o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) acreditam serem bons, ruins ou comunicadores razoáveis, permitindo assim uma melhor compreensão e interpretação dos dados obtidos.

Uma vez traçado o objetivo, foram estudadas todas as respostas relacionadas ao problema do ruído referente às falhas oriundas do emissor, da mensagem, do canal e do receptor para a realização e validação da pesquisa. A seguir a apresentação da análise das questões dos questionários.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

O objetivo geral da aplicação dos questionários foi de verificar a existência dos problemas na comunicação interna da organização que impossibilitam uma comunicação escrita eficaz. Todas as questões foram analisadas e os problemas foram sendo listados à medida que surgiam.

Os dados, já mencionados, foram coletados entre os funcionários da empresa Beta. Serão apresentadas a seguir as análises de todos os dados obtidos, a começar pela primeira pergunta (fechada), que foi criada desejando obter informações sobre a visão dos funcionários em relação aos elementos capazes de dificultar a comunicação no trabalho.

Pergunta 1: Você acredita que haja elementos capazes de dificultar a comunicação escrita no seu trabalho?

Como se pode verificar no Gráfico 1.1, a maioria dos funcionários acredita que haja elementos capazes de dificultar a comunicação escrita no trabalho. Portanto, logo no primeiro momento do diálogo promovido entre a teoria e a prática, foi possível visualizar dados que só vieram ratificar a importância do estudo da comunicação interna.

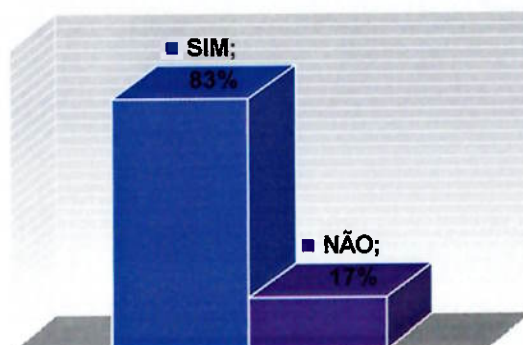


Gráfico 1.1 – Respostas da Questão 1

A pergunta seguinte é uma continuidade da primeira (**Pergunta 2:** Caso tenha respondido a pergunta 1 afirmativamente, dê exemplos); mas como se tratava de uma pergunta aberta, para proceder à análise das respostas a esta questão foram estabelecidas cinco categorias para apresentar as opiniões mais recorrentes conforme Gráfico 1.2.

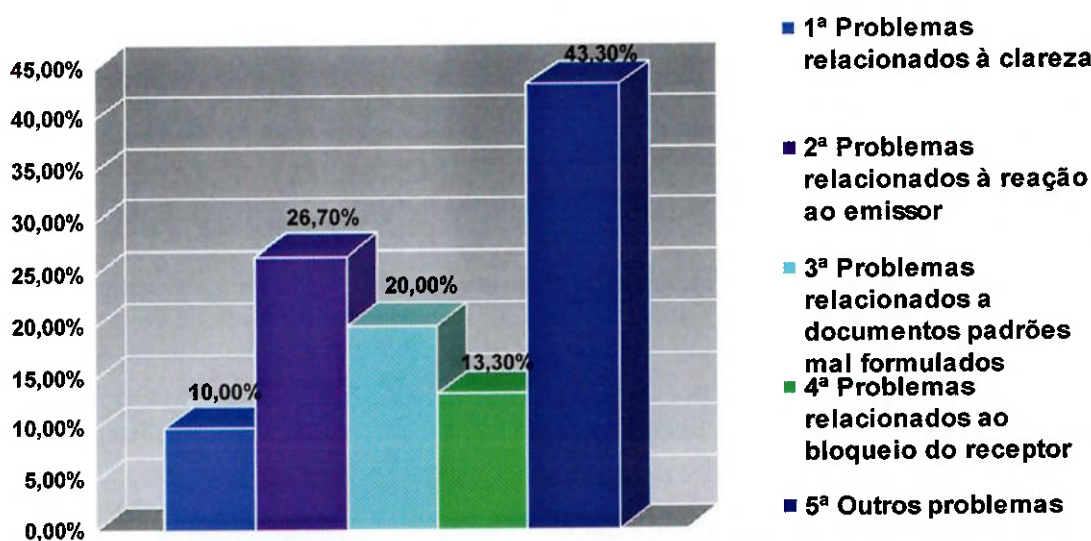


Gráfico 1.2 – Respostas da Questão 2

1^a Categoria: Problemas relacionados à clareza (10% dos funcionários)

- Questionário 4: “Falta de transparência na comunicação do assunto pela chefia”.
- Questionário 10: “... falta de precisão e clareza ao transmitir a informação, mensagem pela metade”.
- Questionário 22: “A falta de clareza na informação...”

Nos problemas apontados pelos funcionários relacionados à clareza foi possível verificar que, embora o emissor tenha a intenção de transmitir uma informação ao receptor, nem sempre a mesma chega de forma clara possibilitando assim o seu entendimento.

Muitas vezes a clareza nas informações não ocorre devido a três fatores: a mensagem não ter sido enviada claramente, não sendo transmitido o necessário para que haja a compreensão. Já o segundo fator está relacionado ao fato de os funcionários, no momento em que mensagens são enviadas contendo palavras que os receptores possam interpretar de maneira diferente da idéia principal, não prestarem atenção aos significados simbólicos, gerando assim confusões, e o terceiro fator a ser considerado é a utilização de jargões, pois podem gerar confusão, dependendo do departamento e dos funcionários a serem atingidos, pois estes podem não estar habituados ao tipo de vocabulário utilizado pelo outro departamento.

A utilização de jargão, apesar de não citada claramente nas respostas obtidas, supõe-se ter sido um obstáculo ocorrido na comunicação do Questionário 4

e do 22 fazendo com que os mesmos não tivessem entendendo a mensagem corretamente. Talvez isso tenha ocorrido porque o jargão pode ser muito bem utilizado entre funcionários de um mesmo setor, mas quando for o caso de comunicar-se com colaboradores de outros departamentos é necessário adequar o vocabulário para que a mensagem seja entendida claramente.

Os problemas relativos à clareza são recorrentes, porém não configuram o único obstáculo à boa comunicação interna. O emissor também pode funcionar como um fator-problema.

2^a Categoria: Problemas relacionados à reação ao emissor (26,7 % dos funcionários)

- Questionário 4: “Problemas de compreensão do assunto”.
- Questionário 6: “O gerente tem dificuldade em se expressar”.
- Questionário 7: “Passando informação errada”.
- Questionário 10: “... falta de interesse em que a informação seja divulgada...”
- Questionário 13: “Falta de habilidade comunicativa de quem escreve”.
- Questionário 23: “Suposição acerca do receptor”.
- Questionário 27: “Em caso de atendimento para alguma pesquisa, às vezes o funcionário não têm as informações necessárias para facilitar a busca do documento desejado”.
- Questionário 28: “Preocupação em realizar tarefas, tensão”.

Neste quadro relacionado aos problemas referentes ao bloqueio por parte do emissor, é possível constatar a existência de barreiras e ruídos. Quanto às barreiras, pode-se apontar as seguintes: motivação e interesse baixos, isto é, talvez por que as mensagens, muitas vezes, tenham sido enviadas em momentos inoportunos, em que o receptor não está motivado e nem interessado em ouvi-las. Além disso, há as diferenças de linguagem que estão relacionadas à diferença na percepção individual. As habilidades de comunicação deficientes, ou seja, quando o emissor

não tem habilidade para transmitir a mensagem deixando o receptor em dúvida ou até mesmo acreditando ter recebido informação errada, também representa uma barreira à comunicação.

Quanto aos ruídos, foi constatada a existência de problemas de falta de informação, levando o receptor a não entender do que se trata o assunto, indicados pelo Questionário 4. Ademais, ainda temos o que o Questionário 23 chamou de “suposição acerca do receptor”, que em termos técnicos corresponde ao fato de o emissor iniciar uma conversa ou enviar uma mensagem supondo o que o receptor pensará ou até mesmo já saiba sobre o assunto.

Um outro ponto digno de registro é a existência de documentos padrões mal formulados.

3^a Categoria: Problemas relacionados a documentos padrões mal formulados (20 % dos funcionários)

- Questionário 5: “Faltam campos no formulário para abertura de Ordem de Fabricação”.
- Questionário 9: “... os vendedores não vêem que tem mais um campo a ser preenchido”.
- Questionário 11: “Na Ordem de Produção não consta esta observação e tenho que perguntar ao Departamento Comercial”.
- Questionário 14: “Formulário poluído”.
- Questionário 24: “... informações anotadas à mão”.
- Questionário 30: “O sistema não permite inserir uma grande quantidade de caracteres”.

Nos problemas indicados pelos funcionários relacionados aos documentos padrões já existentes, foi identificado que é necessário uma reformulação do formulário de abertura de Ordem de Fabricação preenchido pelos vendedores, acrescentando

campos (Questionário 5, 11 e 24) e reformulando o layout para que todos os campos sejam preenchidos (Questionário 9, 14 e 30).

Além dos problemas já apresentados, foi constatada também a existência dos problemas relacionados ao bloqueio por parte do receptor, que ao receber a mensagem apresenta percepções e atitudes diversas.

4^a Categoria: Problemas relacionados ao bloqueio do receptor (13,3% dos funcionários)

- Questionário 12: “As pessoas não aceitam críticas construtivas. Pessoas que não aceitam opiniões...”
- Questionário 21: “As pessoas (funcionários) na sua maioria desconhece que todos, os serviços serão incluídos no “ranking” de prioridades conforme são solicitados”.
- Questionário 25: “A não aceitação de crítica e/ou de opinião diferente...”
- Questionário 26: “Pessoas que têm dificuldade de aceitar outras opiniões”.

Nesta categoria está presente a dificuldade de aceitar a informação de forma eficaz para que o problema seja resolvido. Para aprimorar as habilidades de se resolver os problemas comuns à empresa, deve-se: deixar os preconceitos de lado, e acima de tudo saber ouvir as opiniões e as sugestões apresentadas pelos funcionários, mesmo que sejam críticas.

Os problemas referentes à clareza, aos bloqueios tanto por parte do emissor quanto do receptor, assim como os relacionados aos ruídos não são os únicos a interferirem na comunicação interna. Existem outros fatores que acabam gerando problemas à boa comunicação, conforme apresentados na 5^a categoria.

5^a Categoria: Outros problemas (43,3 % dos funcionários)

- Questionário 7: "Tentando passar você para trás".
- Questionário 9: "O estado de espírito das pessoas e/ou humor, preconceito, atenção..."
- Questionário 10: "Falta de companheirismo; má vontade..."
- Questionário 12: "As pessoas não aceitam críticas construtivas... O autoritarismo. Os ruídos. Feedback".
- Questionário 15: "Excesso de informações. Extrema diversidade nos tipos das informações".
- Questionário 16: "Utilização do canal apropriado não aplicado. Conteúdo incompleto".
- Questionário 17: "Autoritarismo".
- Questionário 18: "Algumas pessoas têm dificuldade de trabalhar em equipe".
- Questionário 19: "Status".
- Questionário 20: "Falta de comunicação".
- Questionário 22: "... a discriminação no ambiente de trabalho, a mensagem deve ser para todos".
- Questionário 24: "Cultura organizacional..."
- Questionário 25: "... autoritarismo de opinião".

Os problemas de relacionamento interpessoal são bastante notáveis nesta categoria, o que requer atenção, pois os mesmos aumentam a probabilidade de diferença de opiniões. Para que haja uma comunicação eficaz é necessário ter um bom relacionamento interpessoal, e para isso é preciso saber identificar e respeitar aptidões, conhecimentos e experiências de cada membro da equipe, levando em consideração que geralmente esses fatores se distribuem de forma desigual, devido às diferenças de antecedentes, treinamento, talentos e acesso a recursos.

Uma questão que também é bastante notável em todas as categorias é a da pressuposição, ou seja, o fato de os funcionários suporem o que os demais pensam

e sabem sobre determinados assuntos, impedindo o bom desenvolvimento da comunicação.

Após análise dos elementos capazes de dificultar a comunicação interna, são apresentadas a seguir as atitudes do emissor que, durante uma conversa, podem atrapalhar o entendimento da mensagem. Antes, contudo, deve-se esclarecer que, para as perguntas 3 e 4 que serão apresentadas respectivamente, foi considerado para cada item das mesmas, valor total de 100%, pois os funcionários puderam indicar mais de uma resposta, e que nas questões os mesmos tiveram a oportunidade de informar abertamente outras respostas.

Pergunta 3: Pensando em quem recebe uma mensagem, diga qual/ quais o(s) fator(es) poderia(m) dificultar o entendimento dessa mensagem transmitida?

O desinteresse assim como a avaliação prematura e a visualização seletiva são tipos de ruídos decorrentes do receptor que mais da metade dos funcionários apontaram como sendo os fatores mais pertinentes a dificultar o entendimento da mensagem transmitida, conforme Gráfico 1.3.

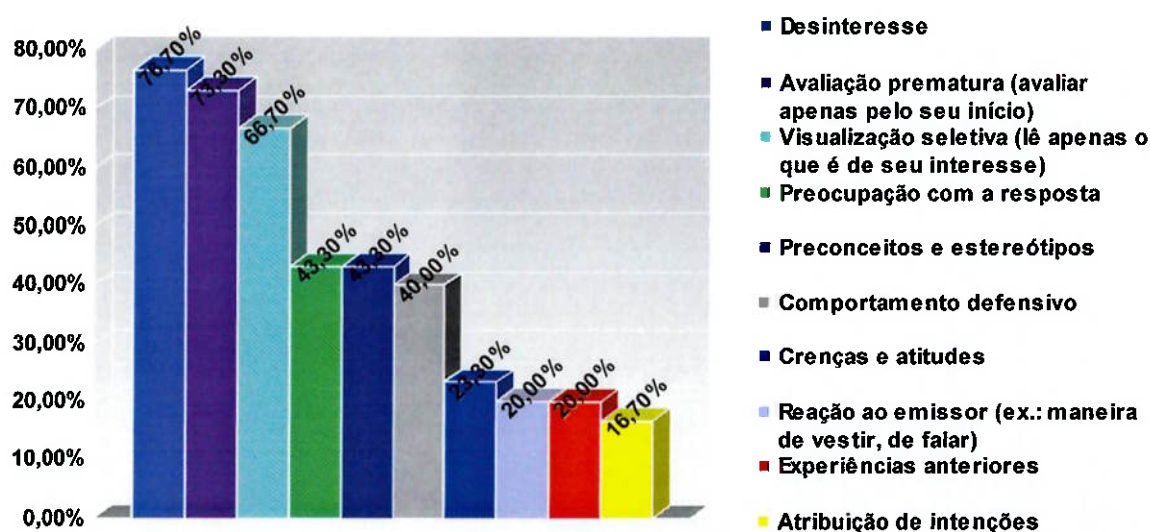


Gráfico 1.3 – Respostas da Questão 3

O desinteresse ocorre quando o emissor emite uma mensagem que não é interessante ao receptor. Já a avaliação prematura diz respeito ao funcionário que acredita ter condições de avaliar uma mensagem lendo apenas o início e que não presta atenção no desenvolvimento da mesma. E por fim a visualização seletiva que ocorre quando os funcionários desprezam muitas palavras por acreditarem não ter importância quando na verdade são as que dão sentido fundamental à mensagem. Se compararmos a análise de respostas abertas e fechadas novamente, veremos que, alguns funcionários informaram outras como:

Questionário 4: “Falta de confiança no emissor, em relação ao assunto que está expondo”.

Questionário 25: “Conhecimento mínimo do assunto”.

A resposta do Questionário 4 está relacionada a uma das barreiras referentes ao pessoal, ou seja, a desconfiança. Portanto, pode-se, a partir desses dados, perceber o quanto é importante que o funcionário responsável pela emissão de uma mensagem seja instruído, digno de confiança e preocupado com o bem-estar dos outros, pois, afinal, é desta forma que ele atingirá a credibilidade do receptor e passará a confiança necessária ao bom andamento da comunicação.

Com relação à resposta do Questionário 25, pode-se dizer que, para transmitir uma mensagem a outro funcionário, é imprescindível ter um mínimo de conhecimento do assunto, estabelecendo um clima de verdade e autenticidade, pois, caso contrário, poderá haver jogos de aparência e desperdício de tempo fazendo com que a comunicação não ocorra com tranquilidade.

Após identificar os fatores que mais dificultam o entendimento da mensagem transmitida, serão apresentados na pergunta 4 os fatores que, no ambiente de trabalho, costumam atrapalhar a comunicação entre os membros das organizações.

Pergunta 4: No ambiente em que você trabalha, que fatores costumam atrapalhar a comunicação (veiculada de forma escrita) entre as pessoas (chefes e funcionários/funcionários-funcionários)?

É possível perceber que o fator que mais costuma atrapalhar a comunicação entre os funcionários no ambiente de trabalho é a falta de habilidade comunicativa de quem escreve (63,3%), conforme Gráfico 1.4.

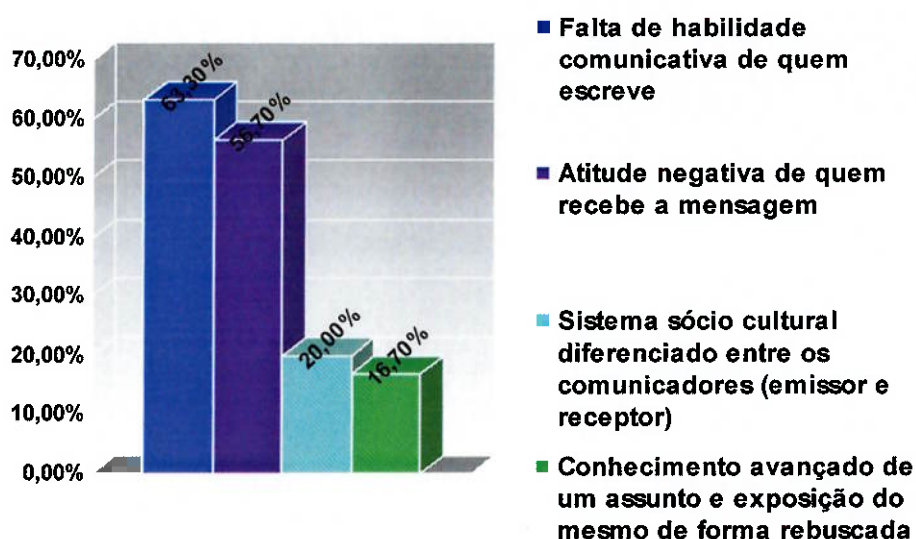


Gráfico 1.4 – Respostas da Questão 4

A semelhança do que aconteceu nas questões 2 e 3, mais uma vez ocorreu, nesta pergunta fechada, o percentual alto de informantes que consideraram a falta de habilidade comunicativa do emissor um problema, ratificando também, a opinião dos funcionários na questão 2 (2ª Categoria) que apontaram os problemas relacionados

ao bloqueio por parte do emissor sendo um elemento capaz de dificultar a comunicação no trabalho. Os fatores como motivação e interesse baixos, reações emocionais e desconfiança aparecem também confirmando o que foi informado na questão 2, e estão relacionados à segunda opção mais indicada - a atitude negativa de quem recebe a mensagem para com o assunto, a quem se dirige e/ou consigo mesmo, que apresentou 56,7% de indicações.

Nesta questão também é possível verificar que o sistema sócio cultural diferenciado entre o emissor e o receptor costuma atrapalhar a comunicação entre os funcionários. Para superar essa barreira é preciso: ser sensível à existência das barreiras multiculturais, pois são as que alertarão sobre a importância de modificar a abordagem da comunicação; usar linguagem franca e clara; observar o uso das etiquetas culturais; ser sensível às diferenças na comunicação não-verbal e não fazer brincadeiras a respeito de diferenças de estilo, erros gramaticais ou aparência pessoal.

Na próxima questão serão identificados, através de pergunta fechada, os problemas que ocorrem com mais frequência no ambiente de trabalho. Convém esclarecer que nas perguntas 5 os funcionários puderam indicar apenas uma resposta.

Pergunta 5: Dos problemas citados abaixo, qual ocorre com mais frequência no ambiente em que trabalha?

Com mais da metade de indicação, a transmissão de conteúdo incompleto e/ou insuficiente (70%) volta a ser citada como uma barreira relacionada aos problemas de transmissão da mensagem, como mostra o Gráfico 1.5.

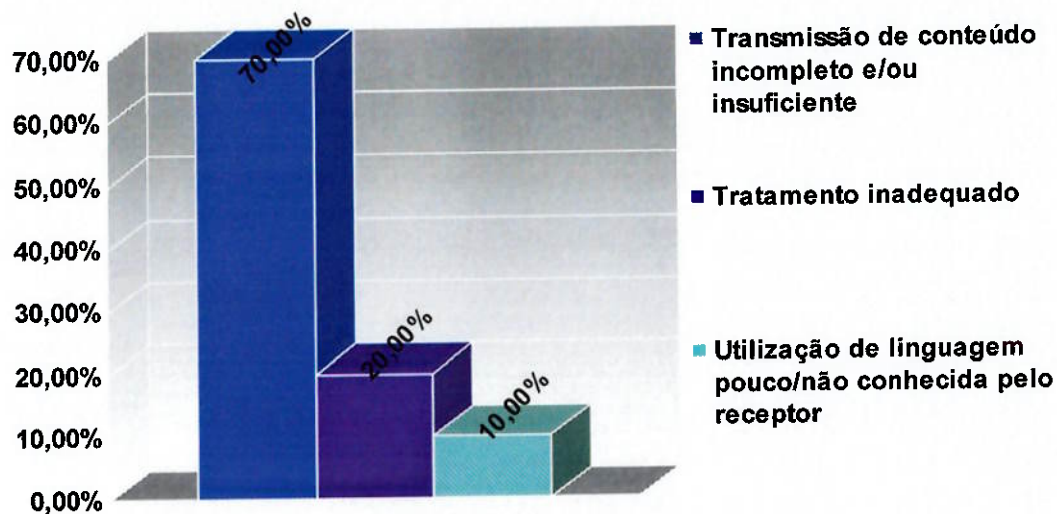


Gráfico 1.5 – Respostas da Questão 5

O emissor muitas vezes envia mensagens pela metade acreditando que o receptor já sabe o que será informado. A transmissão completa da mensagem é imprescindível tanto para o emissor quanto para o receptor, possibilitando assim uma sintonia entre ambos, proporcionando uma boa comunicação.

Na questão seguinte será possível verificar de quem é a falha considerada a causadora de maior problema no dia-a-dia na comunicação organizacional, segundo informantes da empresa Beta.

Pergunta 6: Qual falha causa maior problema na comunicação do dia-a-dia na organização?

O resultado desta pergunta confirma o resultado obtido na pergunta 4 (falta de habilidade comunicativa de quem escreve – 63,3%), ou seja, o fator que causa maior

problema na comunicação do dia-a-dia na organização está relacionado ao emissor (56,7%), conforme Gráfico 1.6.

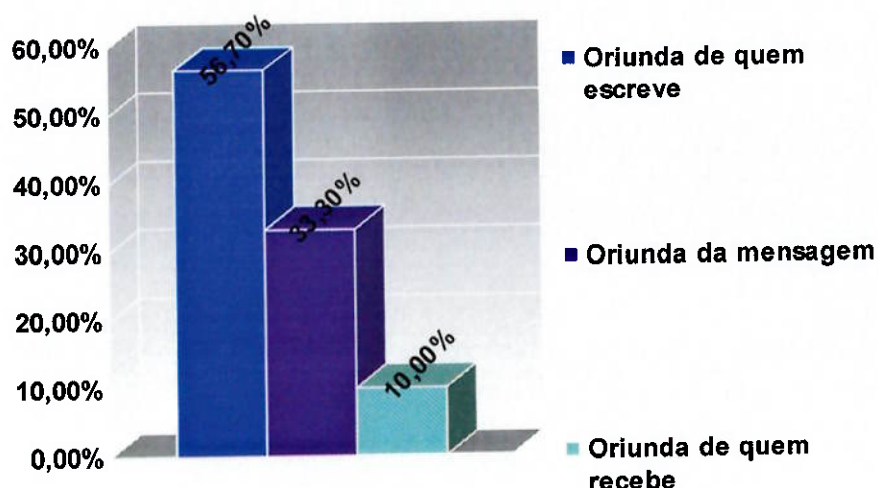


Gráfico 1.6 – Respostas da Questão 6

Daí a importância de se pesquisar a comunicação interna, para de posse de um mapeamento dos problemas da comunicação interpessoal, ser possível desenvolver estratégias e treinamentos que minimizem isso dentro da equipe.

Para ocorrer uma comunicação eficaz, é necessário saber determinados fatores como: se as informações do assunto a serem abordados já são conhecidas pelo receptor, o seu grau de interesse e o nível de linguagem que costuma utilizar. Fatores esses que também aparecem na questão 7, cuja análise foi feita considerando valor total de 100%.

Pergunta 7: Na sua opinião, antes de iniciar a comunicação, o produtor da mensagem precisa saber sobre o seu público-alvo:

Verificar e analisar as informações do assunto que já são conhecidas pelo receptor é muito importante e foi a alternativa escolhida pela maioria como mostra o Gráfico 1.7.

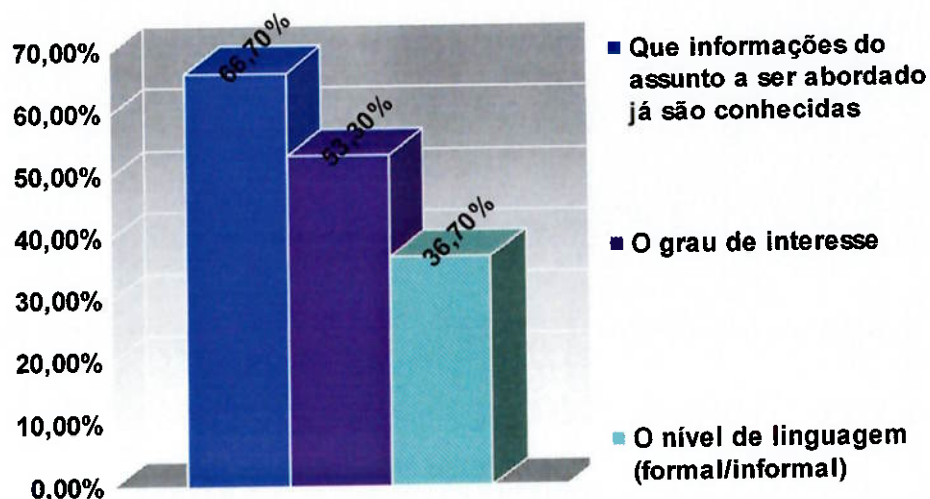


Gráfico 1.7 – Respostas da Questão 7

Ao saber que informações do assunto a ser abordado já são conhecidas, o emissor da mensagem não desperdiçará tempo com conteúdo que o funcionário que irá receber a mensagem já sabe. Ao mesmo tempo proporcionará ao receptor maior atenção e interesse em ler toda a mensagem, já que o mesmo não fará um pré-julgamento da mensagem no início por achar que sabe todo o conteúdo, ou seja, o importante é dosar a maneira de como passar a informação.

O produtor da mensagem, além de precisar saber determinados fatores sobre seu público-alvo, deverá atentar também ao canal que atenderá melhor as necessidades e as exigências do receptor, ou seja, se é através da comunicação verbal ou da não-verbal. Como exemplo, comunicações escritas e gráficas, como memorandos, cartas, relatórios e plantas são claros e precisos, proporcionando um registro permanente. Os funcionários devem decidir se é mais importante a clareza e/ou o

“feedback”. Na questão 8 é possível identificar entre os comunicadores da empresa Beta qual o canal que o receptor considera melhor absorver a mensagem.

Pergunta 8: Através de qual canal abaixo você absorve melhor a mensagem?

Com mais da metade do percentual (60%), é possível constatar que o canal visual é o canal através do qual os funcionários absorvem melhor a mensagem, como consta no Gráfico 1.8.

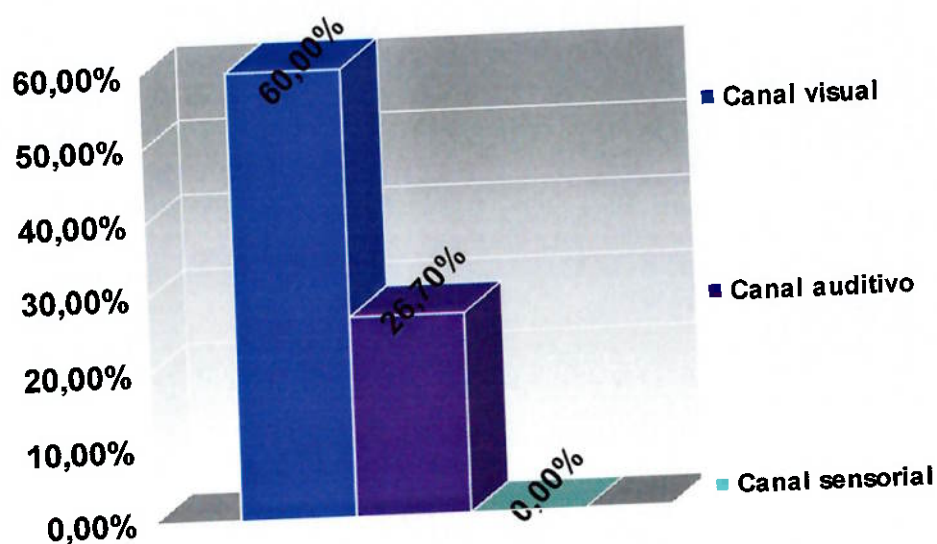


Gráfico 1.8 – Respostas da Questão 8

Nesta questão quatro funcionários, que representam 13,3%, informaram que tanto o canal visual como o canal auditivo são importantes. Não houve indicação para o canal sensorial.

Na questão 8 foi possível verificar que, através do canal visual, a maioria dos funcionários acredita absorver melhor a mensagem.

Pergunta 9: Você se acha um bom comunicador? Por quê?

Nesta questão mais da metade dos funcionários (53,3%) consideram-se bons comunicadores e 36,7% não acreditam que sejam bons comunicadores, os 10% restantes correspondem aos que se acham razoáveis, conforme mostra o Gráfico 1.9.

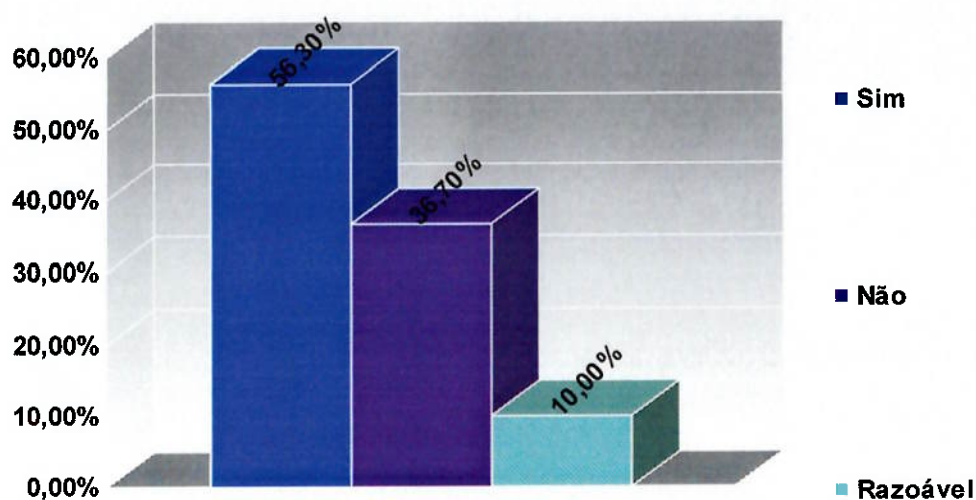


Gráfico 1.9 – Respostas da Questão 9

Foi solicitado aos comunicadores que informassem o porquê em relação a essas respostas. Abaixo é apresentado o motivo tanto para os que se consideraram bons, quanto para os que não se achavam e para os que acreditam comunicar-se de forma razoável.

- Motivos pelos quais os funcionários consideraram-se bons comunicadores:

Questionário 8: "Porque faço com que os meus receptores entendam o que escrevo e também porque sei interpretar".

Questionário 4: "Em 1º lugar, por ter um dom natural desde a infância e em 2º porque me preocupo em preparar o assunto com antecedência que vou expor, a fim de não ocorrer dúvidas para quem está recebendo".

Questionário 5: "Porque procuro expor a situação de maneira clara e simples, não acho bom tomar muito tempo, com exposições longas".

Questionário 7: "Pois tento entender as pessoas".

Questionário 9: "Porque sempre tento passar a mensagem de uma forma bem clara".

Questionário 11: "Pois tento passar tudo de uma forma bem objetiva".

Questionário 13: "Acredito que para uma boa comunicação, é importante o emissor conhecer o receptor. Assim, costumo encorajar o meu receptor a expor sua opinião".

Questionário 14: "Porque procuro ser clara e objetiva".

Questionário 18: "Clareza na exposição, boa ordenação das idéias, boa escrita; adequação da linguagem em relação aos receptores. Sempre tenho boa receptividade ao apresentar uma idéia".

Questionário 19: "Escrevo de forma clara, em bom tom e sem atropelar. Procuro organizar e ordenar as informações antes de emití-las".

Questionário 20: "Estou tendo retorno positivo por parte das principais pessoas com as quais me comunico".

Questionário 23: "Acredito que sim, pois minha comunicação com as pessoas é recompensadora".

Questionário 24: "Pois procuro entender a aspecto cultural do grupo ou pessoa com quem vou me comunicar".

Questionário 26: "Porque sou clara e objetiva nas minhas idéias e procuro passa-las de maneira objetiva".

Questionário 27: "Porque procuro comunicar sempre aquele assunto do qual tenho total domínio e confiança. Desta forma, também estarei preparado para qualquer pergunta".

Questionário 30: "Por passar informações claras e completas".

Nos motivos pelos quais os funcionários consideram-se bons comunicadores é possível visualizar algumas características já apresentadas em questões anteriores, relacionadas à: preparação do assunto a ser exposto, organização, ordenação, clareza e objetividade ao transmitir mensagens, por estar tendo retorno positivo e/ou compensador do que foi informado e por atender o aspecto cultural do receptor. A seguir serão apresentados os motivos pelos quais os funcionários acreditam não se comunicarem bem.

- Motivos pelos quais os funcionários não se consideram bons comunicadores:

Questionário 1: "Por escrever mal".

Questionário 2: "Timidez".

Questionário 3: "Não consigo expressar-me claramente".

Questionário 6: "Porque tenho dificuldades de expor as minhas idéias, tenho vergonha e sou insegura".

Questionário 10: “Dificuldade em organizar os pensamentos; timidez; penso muito rápido”.

Questionário 16: “Falta habilidade/treinamento”.

Questionário 17: “Escrevo muito rápido”.

Questionário 21: “Porque muitas vezes há um pré-julgamento daquilo, que ainda a pessoa não leu, e eu não sou de insistir naquilo que a pessoa não quer saber ou dar atenção”.

Questionário 22: “Acho que a inibição atrapalha”.

Questionário 28: “Tenho facilidade de organizar pensamentos e ideais, porém tenho dificuldade de expor”.

Questionário 29: “Porque não leio depois de escrever”.

Já nos motivos pelos quais os funcionários não se consideram bons comunicadores, pode-se verificar que a falta de clareza nas idéias, problemas de codificação e reações emocionais foram os fatores mais indicados. O fator clareza nas idéias aparece tanto neste grupo de motivos como no anterior, ou seja, alguns funcionários consideram transmitir suas mensagens claramente enquanto outros apresentam certa dificuldade em expô-las. E por fim serão apresentados os motivos considerados pelos funcionários que acreditam comunicar-se de forma razoável.

- Motivos pelos quais os funcionários consideram-se ser comunicadores razoáveis:

Questionário 12: “Pois às vezes tenho dificuldade em expressar-me de forma adequada”.

Questionário 15: “Tento passar o conteúdo com clareza e ouço a opinião do outro. Procuro deixar o outro à vontade para expor com liberdade e verdade seu ponto de vista. Tento não impor o meu ponto de vista”.

Questionário 25: “Detalho demais”.

Nos motivos pelos quais os funcionários consideram-se ser comunicadores razoáveis, foi possível verificar a presença da dificuldade de expressão nas três respostas apresentadas.

A última questão refere-se a um teste de eficácia da comunicação aplicado aos funcionários, através da escala apresentada na figura 1.1, com o intuito de verificar se os mesmos acreditam atingir a comunicação de forma eficaz.

Pergunta 10: Exercício de construção de habilidades: um teste de eficácia da comunicação.

A escala seguinte consiste em descrições contrárias de estilos de comunicação. Entre cada par há uma escala de 1 a 7. Indique seu estilo de comunicação com relação a cada par de descrições e assinale o número apropriado. Se você não está atualmente trabalhando como gerente, imagine como poderia ser a situação com base em suas outras experiências sociais ou de trabalho com outros funcionários.

Acho que minha comunicação com as pessoas que se reportam a mim:

Aumenta minha credibilidade	7	6	5	4	3	2	1	Não atinge os resultados esperados
Diminui minha credibilidade	7	6	5	4	3	2	1	Impressiona
É precisa	7	6	5	4	3	2	1	Não impressiona
É imprecisa	7	6	5	4	3	2	1	Cria uma imagem positiva de mim
É clara	7	6	5	4	3	2	1	Cria uma imagem negativa de mim
É pouco clara	7	6	5	4	3	2	1	É boa
Responde mais questões do que as suscita	7	6	5	4	3	2	1	É ruim
Suscita mais questões do que responde	7	6	5	4	3	2	1	É habilidosa
É eficaz	7	6	5	4	3	2	1	É pouco habilidosa
É ineficaz	7	6	5	4	3	2	1	É descontraída
É competente	7	6	5	4	3	2	1	É tensa
É incompetente	7	6	5	4	3	2	1	É recompensadora
É produtiva	7	6	5	4	3	2	1	Não é recompensadora
É improdutiva	7	6	5	4	3	2	1	Não me cria embaraços
Atinge os resultados que procuro	7	6	5	4	3	2	1	Cria embaraços para mim

Figura 1.1 – Escala do Teste de Eficácia da Comunicação

Interpretação: Se seu placar total é de 81 ou mais, você analisou-se como um comunicador muito eficaz. Se seu placar está entre 59-80, você analisou-se como um comunicador eficaz. Se seu placar está entre 37-58, você analisou-se como um comunicador ineficaz. Se seu placar está entre 15-36, você se viu como um comunicador muito ineficaz.

Nesta questão para a obtenção dos resultados apresentados percentualmente foi feita a interpretação dos dados da seguinte forma: após calculado o placar de cada

funcionário conforme a interpretação informada na própria questão foi feita a correspondência com cada grupo de placares, ou seja, 81 ou mais (comunicador muito eficaz), 59-80 (comunicador eficaz), 37-58 (comunicador ineficaz) e 15-36 (comunicador muito ineficaz).

Pode-se constatar que mais da metade dos funcionários acreditam que sejam comunicadores eficazes (76,7%), 20% acreditam serem ineficazes e apenas 3,3% consideram-se comunicadores muito eficazes, conforme Gráfico 1.10.

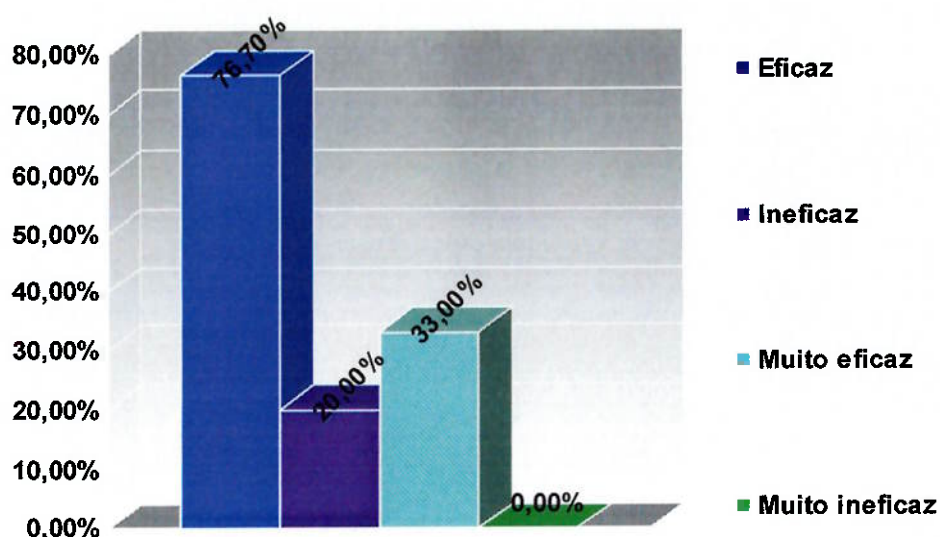


Gráfico 1.10 – Resultado do Teste de Eficácia da Comunicação

Diante de toda a análise concluída, serão apresentados a seguir os resultados obtidos com a pesquisa de campo e a visão da análise como um todo.

3.3 RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa revelou um número significativo de evidências a problemas relacionados às barreiras e aos ruídos, e foi possível verificar também a existência de problemas de relacionamentos interpessoais.

O sucesso dos funcionários na organização está associado em grande percentual à capacidade de se comunicarem de forma eficaz para alcançarem os resultados para os quais foram contratados.

Muitas crises na vida pessoal e profissional são disparadas pela simples compreensão errônea e, às vezes, pela escolha inapropriada ou incorreta das palavras e até mesmo de canais. Portanto, é preciso ficar atento para que a comunicação flua com eficiência atingindo a eficácia e contribuindo para o sucesso das organizações. Com essa pesquisa, apesar de terem sido coletadas as informações de apenas 30 informantes de uma empresa, os dados encontrados são consistentes, podendo concluir que é imprescindível designar instruções e tarefas a outros funcionários de forma adequada e de maneira clara, discutindo o que, como e quando tem que ser feito e com que padrão de qualidade, sabendo acima de tudo ouvir e respeitar os funcionários. Ter um tempo reservado para que o indivíduo dê feedback sobre o que foi solicitado também é extremamente importante.

Quando algum(ns) funcionário(s) apresentar(em) dúvida quanto à mensagem enviada, convém conversar com o(s) mesmo(s) ou até mesmo marcar uma reunião para esclarecer, compartilhar e discutir informações não entendidas.

Outro fator importante é dar “feedback” aos funcionários que se reportam a você, para saberem se realmente a mensagem foi transmitida de forma a ser entendida pelo receptor e vice-versa, corrigindo e disciplinando os funcionários quando preciso. Para fazer o trabalho de forma adequada e desenvolver o pessoal para contribuir o máximo, é preciso dar aos mesmos “feedback” contínuo sobre o que estão fazendo, de forma correta e indicando onde podem melhorar.

Já para solucionar questões de disciplina, é preciso estar atento ao futuro, explicando claramente aos colaboradores o que espera que seja feito de forma diferente, fazendo com que eles visualizem e adotem uma maneira melhor de solucioná-las, aceitando também se encontrar regularmente com você, a fim de realizar uma análise do progresso. Terminar a conversa ou a reunião sempre com uma expressão de fé e confiança nos funcionários preservando a auto-estima e a auto-imagem, motivando-os a realizarem a mudança é extremamente importante para a obtenção de resultados positivos.

Mudar a cultura organizacional é um processo demorado e complexo, que requer a compreensão do que se deseja mudar e do que está impedindo os funcionários de conseguir isso, como também requer que se defina da maneira mais clara possível as atitudes e os comportamentos desejáveis.

O mais importante de tudo é ter em mente que todos os problemas relacionados à comunicação interna podem ser solucionados, seja através de estratégias a serem adotadas ou de treinamentos a serem aplicados aos funcionários. A discussão das soluções é inerentemente positiva, enaltecadora e tende a liberar a criatividade. Fazer com que todos pensem e falem em termos de soluções, poderá ser compensador devido à qualidade e quantidade de idéias que possivelmente

emergirão possibilitando assim atingir a eficácia na comunicação interna organizacional.

3.4 CONCLUSÃO

Após o estudo do tema – Comunicação escrita eficaz: Um desafio para as organizações, e do problema - qual a importância do papel do processo de comunicação escrita, considerando a eficácia organizacional? Pode-se chegar à conclusão que a comunicação nas organizações apesar de ser um processo complexo, pode ser controlada pelos atuantes nos processos de comunicação. É impossível para apenas um chefe ter o controle total das fontes de informação, bem como das distorções, omissões e generalizações introduzidas nas mensagens que passam através deste processo.

Conclui-se também que a maior parte das insatisfações dos funcionários surge das comunicações imperfeitas que resultam em choques entre emoções e ações, gerando grande descontentamento no trabalho. Entretanto, é perfeitamente possível evitar tais insatisfações através da conscientização de cada integrante da organização, da importância do processo de comunicação, de maneira que seja utilizado de forma adequada aos funcionários e ao ambiente de trabalho.

No cenário atual, trocou-se a fala ininterrupta da afirmação da autoridade, pela possibilidade de hesitações, que são, na verdade, os espaços abertos à contribuição do outro, proporcionando a realimentação, pois a comunicação é um processo bidirecional, e o uso da mesma é a maneira mais adequada para se reduzir falhas e distorções. Um dos maiores problemas das organizações é que a comunicação é

freqüentemente unidirecional, de gerentes para subordinados, por exemplo, sem qualquer reflexão ou retorno da mensagem enviada.

Sabe-se também que cada funcionário interpreta uma mensagem de forma diferente, muitas vezes permitindo o surgimento de barreiras à comunicação interpessoal, mas é importante ressaltar que é possível evitá-las. Além disso, poderá haver problemas de relacionamento, como nos casos em que um funcionário quer comunicar ou solicitar alguma coisa para um outro e este simplesmente ignora ou diz que está ocupado. O segredo do “feedback” é fazer com que ele seja aceito, e utilizado construtivamente pelo seu receptor, esteja onde estiver, chefe ou subordinado. Embora seja particularmente difícil quando envolve crítica a um trabalho ou às atividades de uma pessoa, é resultado da intenção positiva sobre o sujeito ou seu objetivo de trabalho. Entretanto o mesmo pode se transformar num confronto fútil, que leva a atitudes de defesa, queixas mútuas e ressentimentos, que não trazem qualquer solução ao problema, ou às preocupações que originalmente o geraram.

Com os resultados obtidos neste trabalho conclui-se que para ocorrer uma comunicação aberta é necessário programar a existência de espaços dentro da organização onde trabalhem as emoções e as diferenças, conscientizando todos os funcionários envolvidos no processo de comunicação de que a comunicação é fator essencial no dia-a-dia das organizações, e que todos precisam buscar serem eficientes ao transmitir mensagens, sejam elas verbais ou não-verbais para que dessa forma os demais funcionários possam recebê-las de maneira que as entendam corretamente, e assim possam atingir a eficácia na comunicação interna. Incentivar e permitir os funcionários a apresentarem sugestões para a melhoria da comunicação interpessoal também é importante.

Os problemas no processo de comunicação também podem ser solucionados através do desenvolvimento de estratégias e de treinamentos entre os membros de uma mesma equipe e de outros órgãos, e através de programações específicas como: dinâmica de grupo, seminário, entrevista, reunião mensal, reunião de “feedback”, encontro sistematizado. Além disso, até mesmo pela comunicação informal, as empresas poderão avançar dinamicamente na obtenção de resultados visando à integração, o desenvolvimento e à participação dos colaboradores envolvidos contribuindo assim para uma comunicação eficaz.

“O maior obstáculo do progresso não é a ignorância e sim a ilusão do conhecimento.”

Daniel Boorstin

4 ESTUDO DE CASO 2

4.1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso foi aplicado utilizando-se como base a comunicação escrita via correio eletrônico – “e-mail” – utilizada pelos empregados de uma empresa química de médio porte localizada no estado de São Paulo; a empresa conta com aproximadamente trezentos colaboradores, dos quais cento e oitenta utilizam correio eletrônico em suas atividades.

A motivação do desenvolvimento deste estudo foi baseada na percepção de que existiam falhas significativas na comunicação escrita entre os trabalhadores que utilizavam o correio eletrônico. Este estudo avaliou as falhas e quantificou economicamente as perdas provocadas nas comunicações escritas feitas por correio eletrônico, além de propor correções que tragam melhorias a este processo de comunicação. O trabalho baseou-se na coleta, seleção e avaliação das falhas ocorridas nestas comunicações, dando oportunidade para a quantificação econômica das perdas por elas geradas e finalmente na apresentação de propostas que evitem a recorrência das falhas e possibilitem obter uma substancial melhoria neste tipo de comunicação, contribuindo com a eficiência do sistema de gestão da organização e conseqüentemente sua competitividade.

4.2 MÉTODO

4.2.1- Coleta de comunicações via correio eletrônico por um período de tempo determinado.

4.2.2- Segregação daquelas comunicações com alguma falha.

4.2.3- Escolha dos exemplos mais didáticos para análise.

4.2.4- Critério para quantificação das perdas em tempo.

4.2.5- Análise das falhas de cada uma das comunicações escolhidas.

4.2.6- Processamento e sumarização das perdas.

4.2.7- Apresentação de propostas de melhoria.

4.3 DESENVOLVIMENTO

4.3.1 Coleta de comunicações via e-mail por um período de tempo determinado

Foram coletadas e arquivadas as comunicações via correio eletrônico enviadas como “cópia” para a função “Gerente de Qualidade” durante o mês de julho de 2006, totalizando 132 comunicações.

4.3.2 Segregação das comunicações com algum tipo de falha

As comunicações, via correio eletrônico, recebidas no período especificado, foram analisadas quanto a algum tipo de falha que acarretasse perda de tempo ao destinatário.

As falhas foram classificadas em:

- falha de título;
- falha de conteúdo e;
- falha de necessidade – comunicação escrita desnecessária.

A falha mais comum observada nas mensagens via correio eletrônico analisadas foi na elaboração do título – falha de título –, onde, constantemente não era evidenciada relação entre o título e o conteúdo. O título não introduzia o destinatário ao motivo da comunicação, fazendo assim que houvesse uma perda de tempo durante a leitura da mensagem.

O segundo maior motivo de falha nas mensagens analisadas foi o tipo de falha relativa ao próprio conteúdo da mensagem, ou seja, os dados constantes na comunicação eram insuficientes para que o destinatário pudesse entender aquilo que o emissor queria transmitir; a comunicação escrita se desenvolvia como se fosse uma conversa, onde o emissor “dizia” algo e o destinatário tinha que obrigatoriamente perguntar pela “seqüência” do assunto uma ou mais vezes até que se completasse a comunicação.

Outro motivo relevante de falha observada foi a absoluta falta de necessidade de se utilizar este meio de comunicação – comunicação escrita utilizando o correio

eletrônico –, pois um simples telefonema poderia realizar a comunicação com muito mais eficácia.

Foram observadas mensagens com mais de uma falha na mesma comunicação, mas optou-se por classificar pela falha mais relevante.

Dentre as cento e trinta e duas comunicações via correio eletrônico analisadas, foram detectadas sessenta e uma com algum tipo de falha que resultaram em perda de tempo ao destinatário e para aqueles que foram copiados na mensagem; deste total de falhas, trinta e uma foram relativas à falha de título; dezoito foram relativas ao conteúdo da mensagem e doze falhas foram relativas a conteúdo e necessidade.

A tabela a seguir mostra de forma sucinta o total de comunicações analisadas e aquelas que apresentaram algum tipo de falha, além de descrever qual o tipo de falha detectada.

Tabela 2.1 – Quadro resumo das comunicações e das falhas

Número total de comunicações avaliadas	132
Número de comunicações sem falhas detectadas	71
Número de comunicações com falhas detectadas	61
Número de falhas de título	31
Número de falhas de conteúdo	18
Número de falhas de conteúdo e necessidade	12

4.3.3 Escolha dos exemplos mais didáticos

Entre todas as mensagens com falhas, foram escolhidas sete que foram analisadas individualmente. O critério para escolha destes exemplos foi baseado principalmente na importância financeira representada por eles, pois a comunicação foi desenvolvida por pessoas com perfil salarial alto dentro da empresa, portanto as falhas custaram muito à organização.

4.3.4 Critério para quantificação das perdas em tempo

A perda provocada pela falha de título foi obtida pela medição do tempo extra necessário para suplantar a falta de conexão entre o título e o conteúdo da mensagem, foi assim observado que são necessários cerca de seis décimos de minuto para que destinatário consiga se encaixar no contexto da mensagem quando o título não guarda relação com o assunto-objeto da comunicação (zero de pressuposição).

Outra perda quantificada foi aquele tempo extra necessário para abrir uma mensagem via correio eletrônico e checar do que se trata, sem que o título introduza ao assunto-objeto da comunicação, mas a mensagem se tratava de uma replicação existindo um certo conhecimento prévio do assunto, (30% de pressuposição), porém ainda existindo subentendidos que dificultam ou impedem a realização da comunicação; para alguns destinatários foi necessário retornar ao emissor. Este tempo extra necessário para suplantar esta falha foi de um minuto e três décimos.

O tempo médio para correção da falha de conteúdo sem falha de título foi de cerca de dois minutos e um décimo, ou seja, tempo extra necessário para abrir uma mensagem via correio eletrônico e checar do que se trata, quando o título introduziu ao assunto-objeto da comunicação (20% de pressuposição) e o conteúdo possuiu

subentendidos - onde de fato a comunicação não se estabeleceu. Para alguns destinatários e copiados houve obrigatoriamente a necessidade de retorno da mensagem ao emissor perguntando por mais detalhes.

A tabela a seguir mostra a descrição das situações de perdas e respectivas medições em tempo, provocadas pelas falhas nas comunicações analisadas.

Tabela 2.2 - Quadro das situações de perdas: descrição e respectivos tempos

Descrição da situação	Tempo (minutos)
Tempo médio gasto para abrir uma mensagem e checar do que se trata, sem que o título introduza ao assunto-objeto da comunicação (zero de pressuposição) e o conteúdo possuiu subentendidos - onde de fato a comunicação não se estabeleceu.	2,7
Tempo médio gasto para abrir uma mensagem e checar do que se trata, sem que o título introduza ao assunto-objeto da comunicação (zero de pressuposição), mas o conteúdo estava de certa forma sem subentendidos, sendo, portanto realizada a comunicação e desnecessário o retorno da mensagem ao emissor.	1,5
Tempo médio gasto para abrir uma mensagem e checar do que se trata, sem que o título introduza ao assunto-objeto da comunicação, mas como a mensagem se tratava de uma replicação existia um certo conhecimento prévio do assunto, (30% de pressuposição), porém, ainda existiam subentendidos que dificultaram ou impediram a realização da comunicação.	1,3
Tempo médio gasto para abrir uma mensagem e checar do que se trata, com o título introduzindo ao assunto-objeto da comunicação (20% de pressuposição) e o conteúdo possuindo subentendidos - onde de fato a comunicação não se estabeleceu.	2,1
Tempo médio gasto para elaborar uma mensagem via correio eletrônico de teor técnico sem necessidade de muita redação para descrever um problema técnico - três a seis linhas de redação.	2,0
Tempo médio gasto para elaborar uma mensagem via correio eletrônico de teor técnico sem a necessidade de redação alguma para esclarecer um problema técnico - somente resposta ou questionamento objetivo contido em uma linha.	1,1
Tempo médio gasto para abrir um correio eletrônico e checar do que se trata, sem que o título introduza ao assunto-objeto da comunicação (zero de pressuposição).	0,6

4.3.5 Análises individuais dos exemplos, processamento e sumarização das perdas

O estudo dos exemplos exibidos na sequência mostra em detalhes como foram desenvolvidos a análise e mensuração das falhas

4.3.5.1 Análise da primeira mensagem escolhida como exemplo.

a) Cenário:

Foi realizada uma melhoria no processo de produção de um produto químico específico, passando a ter uma melhor aceitação no mercado pela redução de custo obtida; assim foi aumentada a produção: Inicialmente eram movimentados 21 tambores da principal matéria-prima para a produção de um “batch” e após alteração a movimentação de matéria-prima passou a ser de 70 tambores cada “batch”. Esta nova situação viabilizou a construção de um tanque para manuseio da matéria-prima, nesta nova condição não havia mais a necessidade de movimentar tambores, visto que a matéria-prima passou a ser bombeada diretamente do tanque para o reator. Porém o primeiro “batch” feito a partir da matéria-prima provinda diretamente do tanque apresentou problemas de conformidade.

b) Comunicações

Com o cenário apresentado foi iniciada uma sequência de comunicações via correio eletrônico entre os envolvidos no processo para buscar a causa e solucionar o problema. A tabela a seguir mostra resumidamente o teor das comunicações.

Tabela 2.3 - Comunicações da primeira mensagem

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Analista de laboratório Para: Chefe de laboratório; Chefe da produção. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da produção. Título do "e-mail": Produto "ZX" Texto do "e-mail": Análise da matéria-prima "zx" - ativos: 5,8% - faixa: 5,8 a 6,2% - aspecto: límpido - límpido - acidez: 0,12% - 0,09 a 0,11%	De: Gerente da produção Para: Chefe de laboratório; Analista de laboratório. Cópia: Gerente da Qualidade; Chefe da produção. Título do "e-mail": Re: Produto "ZX" Texto do "e-mail": Neste caso...não me lembro bem...penso que a análise de densidade deve ser importante.
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Analista de laboratório Para: Chefe de laboratório; Chefe da produção. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da produção. Título do "e-mail": Re: Produto "ZX" Texto do "e-mail": Densidade da matéria-prima "zx": 0,928 g/cm ³	De: Gerente da produção Para: Chefe de laboratório; Analista de laboratório. Cópia: Gerente da Qualidade; Chefe da produção. Título do "e-mail": Re: Produto "ZX" Texto do "e-mail": Qual a especificação da densidade???
Comunicação 5:	Comunicação 6:
De: Analista de laboratório Para: Chefe de laboratório; Chefe da produção. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da produção. Título do "e-mail": Re: Produto "ZX" Texto do "e-mail": A especificação da densidade da matéria-prima "zx" é de 0,933 a 0,939 g/cm ³ .	De: Gerente da produção Para: Chefe de laboratório; Analista de laboratório. Cópia: Gerente da Qualidade; Chefe da produção. Título do "e-mail": Re: Produto "ZX" Texto do "e-mail": Finalmente descobrimos que, para o item densidade, estamos na faixa "fora de especificação..."

c) Análise da comunicação:

O título não ajudou em momento algum na identificação do assunto – falha de título. O analista de laboratório passou informação incompleta na comunicação número três, onde subentendeu que os destinatários sabiam o complemento da

informação, gerando varias comunicações extras, ou seja, perda de tempo na resolução do problema causado por falha na comunicação escrita.

d) totalização das perdas

A tabela mostrada a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.4 - Perdas da primeira mensagem analisada

Seqüência de comunicação	1- analista para outros	2- gerente de prod. p/ outros	3- analista para outros	4- gerente de prod. p/ outros	5- analista para outros	6- gerente de prod. p/ outros	Tempo total em minutos
analista de laboratório	0	1,3	1,1	1,3	1,1	1,3	6,1
chefe de laboratório	2,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	9,2
chefe da produção	2,7	1,3	1,3	1,3	1,3		9,2
gerente da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	9,2
gerente da produção	2,7	1,1	1,3	1,1	1,3	0	7,5
total	10,8	6,3	6,3	6,3	6,3	5,2	41,2

4.3.5.2 Análise da segunda mensagem escolhida como exemplo.

a) Cenário:

Em uma auditoria de cliente realizada na empresa com vistas à adequação sanitária foi apontada uma oportunidade de melhoria na formatação e conteúdo de um relatório emitido por um fornecedor de serviços na área de dedetização. O relatório em questão discriminava somente as ações realizadas pela empresa de dedetização e nada mais. O cliente recomendou que o relatório deveria ser conclusivo quanto à

efetividade do serviço, ser emitido em papel timbrado da empresa e assinado pelo responsável técnico com registro no órgão correspondente, além de ter seu resultado aceito e validado pela empresa.

b) Comunicações

Com o cenário apresentado foi iniciada uma seqüência de comunicações via correio eletrônico entre os envolvidos no processo para buscar a adequação do relatório. A tabela a seguir mostra resumidamente o teor das comunicações.

Tabela 2.5 - Comunicações da segunda

(continua)	
Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Chefe de serviços gerais da empresa Para: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Relatório Texto do "e-mail": Conforme falamos peço sejam feitas as correções necessárias	De: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Para: Chefe de serviços gerais da empresa Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Segue relatório modificado em anexo (OBS: O relatório não foi anexado)
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Chefe de serviços gerais da empresa Para: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Por favor, anexe o relatório.	De: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Para: Chefe de serviços gerais da empresa Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Desculpe o mal entendido. Segue o relatório anexo (OBS: o anexo continha a versão inicial do relatório – sem modificação alguma)

Tabela 2.5 - Comunicações da segunda

(conclusão)

Comunicação 5:	Comunicação 6:
De: Chefe de serviços gerais da empresa Para: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": O relatório anexado é o mesmo que temos aqui sem as modificações solicitadas	De: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Para: Chefe de serviços gerais da empresa Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Desculpe o mal entendido. Segue o relatório modificado anexo
Comunicação 7:	Comunicação 8:
De: Chefe de serviços gerais da empresa Para: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Parece que vocês não entenderam...Somente modificaram parte daquilo que combinamos, falta ainda: especificar o número do registro profissional do biólogo responsável e inserir uma conclusão no relatório esclarecendo se a situação relativa a dedetização está sob controle ou não.	De: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Para: Chefe de serviços gerais da empresa Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": As alterações foram realizadas; favor checar no anexo se estão OK
Comunicação 9:	
De: Chefe de serviços gerais da empresa Para: Responsável do fornecedor de serviço de dedetização. Cópia: Gerente da Qualidade, Chefe da área de estocagem. Título do "e-mail": Re: Relatório Texto do "e-mail": Ok, desta vez ficou bom, pode mandar a via impressa	

c) Análise da comunicação:

O título não teve muita importância na falha desta comunicação, pois ambos envolvidos conheciam o assunto. Aquilo que ficou patente foi a total ausência de profissionalismo do prestador de serviço relativo ao processo de comunicação. O prestador de serviço não checou o conteúdo de sua comunicação em qualquer uma das comunicações enviadas no sentido de garantir ou de, pelo menos, tentar o entendimento do destinatário, gerando assim constantes erros e conseqüentemente causando perdas de tempo a todos envolvidos na comunicação escrita.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.6 - Perdas da segunda mensagem analisada

seqüência de comunicação	1- chefe serv. para ...	2 – prest. serv. p/ ...	3- chefe serv. para	4 – prest. serv. p/ ...	5- chefe serv. para ...	6 – prest. serv. p/ ...	7- chefe serv. para ...	8 – prest. serv. p/ ...	total min
chefe serviços gerais	0	1,3	2,0	1,3	2,0	1,3	2,0	1,3	11,2
prestador de serviço	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gerente da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	11,8
chefe de estocagem	2,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	11,8
	5,4	3,9	4,6	3,9	4,6	3,9	4,6	3,9	34,8

4.3.5.3 Análise da terceira mensagem escolhida como exemplo.

a) Cenário:

Um novo produto estava em teste de produção na planta piloto da empresa e, diferentemente daquilo que foi previsto teoricamente, houve um acréscimo significativo na geração de um sub-produto. Assim foi realizada uma reunião para discutir o caso. Concluiu-se que a rota química disponível e possível na planta de produção realmente teria este perfil de produção, ou seja, teria-se que conviver com esta quantidade maior de sub-produto, caso contrário não haveria possibilidade de obtenção do novo produto. Assim iniciou-se uma série de testes de aplicação para o sub-produto, porém algumas análises químicas específicas deveriam ser feitas em laboratórios externos devido à indisponibilidade interna.

b) Comunicações

Com este cenário foi iniciada uma seqüência de comunicações via correio eletrônico entre os envolvidos no processo para buscar entendimento e viabilidade de aproveitamento do sub-produto. A tabela a seguir mostra de forma condensada a seqüência mencionada.

Tabela 2.7 - Comunicações da terceira mensagem analisada

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Gerente de Desenvolvimento de Produto. Para: Gerente de Produção, Gerente de Negócios. Cópia: Gerente da Qualidade. Título do "e-mail": Boletim Analítico BA 3011/06 Texto do "e-mail": Chegou o resultado do sub-produto. Ver anexo	De: Gerente de Negócios. Para: Gerente de Desenvolvimento de Produto. Cópia: Gerente da Qualidade, Gerente de Produção. Título do "e-mail": Re: Boletim Analítico BA 3011/06 Texto do "e-mail": E aí...??? Quais as conclusões???
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Gerente de Desenvolvimento de Produto. Para: Gerente de Produção, Gerente de Negócios. Cópia: Gerente da Qualidade. Título do "e-mail": Re: Boletim Analítico BA 3011/06 Texto do "e-mail": Devemos marcar uma reunião para discutirmos, visto a complexidade do assunto.	De: Gerente de Negócios. Para: Gerente de Desenvolvimento de Produto. Cópia: Gerente da Qualidade, Gerente de Produção. Título do "e-mail": Re: Boletim Analítico BA 3011/06 Texto do "e-mail": E quando será esta reunião?

c) Análise da comunicação:

O título interferiu negativamente na comunicação inicial, pois não esclareceu qual o contexto e assunto envolvidos na comunicação, ou seja, todos os destinatários tiveram que abrir a mensagem para saber de que assunto se tratava a comunicação. O conteúdo – boletim analítico – também não levou a conclusão alguma, pois ele era, tão somente, parte de um todo que seria necessário para completar a comunicação. Em momento algum o emissor refletiu como a sua comunicação seria recebida pelos destinatários. Neste caso, talvez a melhor opção de comunicação seria via oral, disponibilizando-se a informação da posse dos resultados analíticos

externos e agendamento de reunião com os envolvidos. Depois de estabelecido o envolvimento de todos no contexto, seria então enviada a comunicação escrita contendo o boletim analítico e data da reunião. OBS: Neste caso as comunicações pararam na comunicação número quatro, pois o Gerente de Negócios fez contato telefônico com o Gerente de Desenvolvimento e marcou a reunião. Novamente temos um caso de perda de tempo causado por falha na comunicação escrita.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.8 - Perdas da terceira mensagem analisada

seqüência de comunicação	1-gte de desenvolv p/ outros	2 - gte negócios p/ outros	3-gte de desenvolv p/ outros	4 - gte negócios p/ outros	total minutos
gte de desenvolv	0	1,3	2,0	1,3	4,6
gte de negócio	2,7	2,0	1,3	2,0	8,0
gte da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
gte da produção	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
total	8,1	5,9	5,9	5,9	25,8

4.3.5.4 Análise da quarta mensagem escolhida como exemplo

a) Cenário:

O sistema de informações da empresa é informatizado por meio de um banco de dados; as diversas áreas alimentam o banco de dados com suas informações e indicadores regularmente. Periodicamente, a área de segurança consulta este banco de dados, extrai e agrupa informações e indicadores de processos das demais áreas

e compila o relatório de segurança da empresa para análise crítica da direção. Em sua última consulta ao banco de dados, o técnico de segurança observou que os dados da área de utilidades estavam incompletos, impossibilitando assim o desenvolvimento de seu trabalho.

b) Comunicações

Com este cenário foi iniciada uma sequência de comunicações via correio eletrônico entre os envolvidos no processo para buscar a atualização do banco de dados. A tabela a seguir mostra de forma condensada a sequência mencionada.

Tabela 2.9 - Comunicações da quarta mensagem analisada

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Técnico de Segurança. Para: Chefe da área de Utilidades. Cópia: Gerente da Qualidade, Analista de Sistemas da Qualidade, Engenheiro de Segurança. Título do "e-mail": Estatísticas Texto do "e-mail": Favor atualizar as estatísticas do mês de junho	De: Chefe da área de Utilidades. Para: Técnico de Segurança. Cópia: Gerente da Qualidade, Analista de Sistemas da Qualidade, Engenheiro de Segurança. Título do "e-mail": Re: Estatísticas Texto do "e-mail": De quais estatísticas você está falando?
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Técnico de Segurança. Para: Chefe da área de Utilidades. Cópia: Gerente da Qualidade, Analista de Sistemas da Qualidade, Engenheiro de Segurança. Título do "e-mail": Re: Estatísticas Texto do "e-mail": São os indicadores da área de utilidades relativos à segurança que deveriam estar atualizados no banco de dados conforme procedimento "XY".	De: Chefe da área de Utilidades. Para: Técnico de Segurança. Cópia: Gerente da Qualidade, Analista de Sistemas da Qualidade, Engenheiro de Segurança. Título do "e-mail": Re: Estatísticas Texto do "e-mail": Ah! Agora eu sei quais "estatísticas" eu deveria atualizar. O banco de dados já está atualizado. OK.

c) Análise da comunicação:

O título foi fundamental na falha observada na comunicação inicial. Ela não introduziu o destinatário ao contexto do assunto tratado. O conteúdo da mensagem continuou o caminho errado do título e não esclareceu o contexto do assunto a ser tratado – preenchimento do banco de dados da empresa conforme procedimento “XY” –; gerando assim a falha na comunicação. Neste, como em outros casos o emissor subentende que o destinatário conhece o contexto, aliviando-se da obrigação da contextualização. Além de tudo isso explicado no parágrafo anterior, tem-se aqui um exemplo claro de que não seria necessária uma comunicação escrita. Um telefonema resolveria o problema com muito menos recurso despendido; como isto não ocorreu tem-se mais um caso de falha na comunicação escrita e conseqüente perda de tempo a todos envolvidos.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.10 - Perdas da quarta mensagem analisada

seqüência de comunicação	1- técnico para outros	2 - chefe util p/ outros	3-técnico para outros	4 - chefe util p/ outros	total minutos
técnico de segurança	0	1,3	1,1	1,3	3,7
chefe de utilidades	2,7	1,1	1,3	1,1	6,2
gte da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
engenheiro de segurança	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
analista sis	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
qualidade total	10,8	6,3	6,3	6,3	29,7

4.3.5.5 Análise da quinta mensagem escolhida como exemplo

a) Cenário

A área de transporte interno da empresa abrange as atividades de recebimento de matérias-primas, expedição de produtos acabados, estocagem em geral e lavagem e condicionamento de tanques, caminhões e demais embalagens retornáveis. Para executar o trabalho de transporte interno, conta com empilhadeiras movidas a gás liquefeito de petróleo – GLP –; para armazenagem, conta com diversos armazéns e finalmente possui uma área de lavagem que, entre outros insumos, utiliza vapor. O vapor, produzido em caldeiras movidas a gás natural, é fornecido pela área de utilidades diretamente por tubulação com um medidor de consumo específico junto à entrada da área de lavagem, enquanto o GLP é recebido de um fornecedor externo que alimenta um tanque de estocagem deste gás. O sistema de custos da empresa aloca todos os custos variáveis diretamente na área usuária, enquanto que os custos fixos são rateados conforme critérios pré-estabelecidos. As diversas áreas da empresa iniciam a previsão de custos para o ano seguinte em julho do ano corrente.

b) Comunicações

Com este cenário foi iniciada uma seqüência de comunicações via correio eletrônico entre o gerente de custos e orçamento e o chefe de transporte interno – contratado no início do ano – buscando iniciar a elaboração do orçamento para o próximo ano. A tabela a seguir mostra de forma condensada a seqüência mencionada.

Tabela 2.11 - Comunicações da quinta mensagem analisada

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Chefe da área de Transporte Interno. Para: Gerente de Custos. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente de Suprimentos. Título do "e-mail": Budget 2007 Texto do "e-mail": Você poderia me informar qual o aumento previsto para o gás no próximo ano?	De: Gerente de Custos. Para: Chefe da área de Transporte Interno. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente de Suprimentos. Título do "e-mail": Re: Budget 2007 Texto do "e-mail": Favor considerar aumento de 17% para o gás natural no orçamento do próximo ano.
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Chefe da área de Transporte Interno. Para: Gerente de Custos. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente de Suprimentos. Título do "e-mail": Re: Budget 2007 Texto do "e-mail": Desculpe a informação desencontrada, mas a área de transporte interno não utiliza gás natural. As empilhadeiras utilizam gás, mas é o GLP. Por favor, preciso a previsão de aumento do GLP.	De: Gerente de Custos. Para: Chefe da área de Transporte Interno. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente de Suprimentos. Título do "e-mail": Re: Budget 2007 Texto do "e-mail": Em realidade a área de transporte utiliza gás natural na forma de vapor. A porção variável do vapor – relativa ao gás natural – é alocada diretamente em sua área, assim favor considerar aumento de 17% para o gás natural no orçamento do próximo ano. Quanto ao GLP, favor considerar 6% de acréscimo.

c) Análise da comunicação:

O título teve pequena interferência na falha da comunicação neste caso. Ele poderia ser mais abrangente, mas não foi tão decisivo no erro, porém interferiu negativamente. As falhas tiveram início na comunicação número um, quando o emissor – Chefe de Transportes – subentendeu que o destinatário – Gerente de Custos – tivesse o mesmo conhecimento dele sobre o gás, ou seja, ele imaginou

que somente o GLP era item considerado no orçamento de sua área. A outra falha foi aquela observada na comunicação número dois, onde, por sua vez o Gerente de Custos subentendeu que o Chefe de Transportes soubesse que o vapor tinha sua porção variável relativa ao gás natural alocada diretamente na área usuária e que, portanto estava ciente que sua área deveria considerar as duas modalidades de gás no orçamento. Na comunicação número três não houve falha; o emissor apenas tentou esclarecer a situação conforme seu entendimento. Outro erro observado nesta comunicação foi copiar mais dois personagens que não tinham participação alguma na solução do problema e, também a informação final advinda da comunicação não lhes seria útil. Novamente tem-se falhas na comunicação escrita trazendo perdas de tempo a todos envolvidos no processo.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.12 - Perdas da quinta mensagem analisada

seqüência de comunicação	1- chefe transp. para outros	2 - gte custos p/ outros	3-chefe transp. para outros	4 -gte custos p/ outros	total minutos
funções envolvidas					
chefe de transporte	0	1,3	1,1	1,3	3,7
gerente de custo	2,7	1,1	1,3	1,1	6,2
gte da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
gerente de suprimentos	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
total	8,1	5,0	5,0	5,0	23,1

4.3.5.6 Análise da sexta mensagem escolhida como exemplo.

a) Cenário

Um importante cliente solicitou informações sobre como era controlado o processo de distribuição de água quanto ao aspecto microbiológico. O processo da empresa consistia de um sistema de injeção de cloro na água; análises diárias de residual de cloro livre e análises mensais de contaminação microbiológica. Após algumas discussões e entendimentos o sistema foi alterado passando a operar com dois pontos de dosagem de cloro em série, ou seja, o segundo ponto corrigia algum eventual desvio no primeiro; análise contínua de cloro livre diretamente na tubulação de água e controle diário de contaminação microbiológica em dez pontos do sistema: dois pontos na captação dos poços antes de receber injeção de cloro, dois pontos logo depois da primeira injeção de cloro, um ponto depois da saída da segunda injeção de cloro, um ponto na saída da caixa de distribuição e quatro pontos na entrada de reatores que utilizam água como matéria-prima, totalizando trezentas análises mensais. Após validação estatística do sistema confirmando sua efetividade, as análises de contaminação biológica passaram a ter a seguinte configuração: duas análises mensais dos poços antes da cloração, oito análises mensais após a primeira cloração, análises diárias da saída da segunda cloração, saída da caixa de distribuição e um ponto por dia em cada um dos quatro reatores, totalizando setenta análises mensais.

b) Comunicações

Após seis meses de implementação deste cenário foi iniciada uma sequência de comunicações via correio eletrônico entre um chefe de produção e o chefe de utilidades – responsável pelo trabalho de implantação e implementação do sistema

de cloração – questionando o número de análises que ainda estavam sendo feitas. A tabela a seguir mostra de forma condensada a seqüência mencionada.

Tabela 2.13 - Comunicações da sexta mensagem analisada

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Chefe da área de produção 1. Para: Chefe de Utilidades. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da área de produção 1; Chefe da área de produção 2; Gerente da área de produção 2. Título do "e-mail": Análise de água Texto do "e-mail": Não sei porque ainda estamos fazendo tantas análises de água para checar contaminação microbiológica. Não tínhamos concordado em não fazer análises dos poços antes da cloração? Este montante atual de análises está caro. Como podemos resolver isto?	De: Gerente da área de produção 2. Para: Chefe da área de produção 1. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da área de produção 1; Chefe de Utilidades; Gerente da área de produção 2. Título do "e-mail": Re: Análise de água Texto do "e-mail": Não lembro de ter concordado ou não sobre análises dos poços antes da cloração. Lembro de termos discutido, mas sem chegar a consenso até então.
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Gerente da área de produção 1; Chefe de Utilidades. Para: Chefe da área de produção 1. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da área de produção 2; Chefe da área de produção 2. Título do "e-mail": Re: Análise de água Texto do "e-mail": Também lembro de termos discutido. Naquela época, inclusive, houve a apresentação do trabalho de validação pelo Chefe de utilidades e iniciado o sistema atual. Não é isto?	De: Chefe de Utilidades. Para: Gerente da área de produção 1; Chefe da área de produção 1; Gerente da área de produção 2; Chefe da área de produção 2. Cópia: Gerente da Qualidade. Título do "e-mail": Re: Análise de água Texto do "e-mail": Este assunto foi amplamente discutido e foi adotado o número que foi considerado o menor possível para garantir a qualidade da água quanto à contaminação microbiológica – todo o processo de validação que comprova estes números está disponível em anexo –. Quanto às análises realizadas no sistema antes da cloração, definimos assim por precaução e monitoramento em caso de possível grande contaminação do lençol subterrâneo.

c) Análise da comunicação

O título não teve interferência na falha da comunicação neste caso. Ele poderia ser mais abrangente, mas não interferiu. A falha maior nesta comunicação foi a sua própria existência, pois ela não precisaria existir; um simples telefonema do Chefe da área de produção número um para o Chefe de Utilidades esclareceria o caso sem maiores problemas. A outra falha foi copiar outras pessoas que, embora tivessem relação com o caso, não tiveram participação em nada na solução do caso. Novamente houve uso de comunicação escrita de forma inadequada que resultou em perda de tempo aos envolvidos.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.14 - Perdas da sexta mensagem analisada

seqüência de comunicação	1- chefe prod para outros	2 - gte prod 2 p/ outros	3-gte prod 1 prod para outros	4 - chefe util p/ outros	Total
chefe produção 1	0	1,3	1,3	1,3	3,9
chefe de utilidades	2,7	1,3	1,3	2,0	7,3
gte da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
gte produção 1	2,7	1,3	1,1	1,3	6,4
gte produção 2	2,7	1,1	1,3	1,3	6,4
chefe produção 2	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
total	13,5	7,6	7,6	8,5	37,2

4.3.5.7 Análise da sétima mensagem escolhida como exemplo

a) Cenário

Dentro do sistema de gestão da empresa existe um procedimento que define o tratamento dado aos requisitos legais. Este procedimento estabelece que para todo requisito legal identificado como sendo pertinente à empresa é estabelecido um controle operacional para atender tal requisito – o que deve ser feito, quem deve fazer, como se faz e quando se faz – e enquanto o requisito não estiver completamente atendido, é aberto um plano de ação devidamente controlado por numeração seqüencial dentro do “Programa de Gestão de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade”, para estabelecer o controle operacional para o requisito em questão. Seguindo esta lógica estabelecida em procedimento, foi levantado um novo requisito legal aplicável à empresa, porém não foi um requisito simples como, por exemplo, obter licença de algo; o requisito estipulava uma proteção destinada aos funcionários que estariam expostos a um determinado risco. Assim foi criado um controle operacional determinando, tal qual a determinação legal exigia, a necessidade da proteção para os funcionários expostos ao risco mencionado.

A área da Segurança foi a responsável pela emissão do controle operacional que constava de uma instrução de trabalho destinada a todos os responsáveis por aquele tipo de atividade abrangida pelo novo requisito legal e abertura de um plano de ação dentro do “Programa de Gestão”, pois haveria necessidade de investimento e tempo para atendimento do requisito.

b) Comunicações

No cenário descrito e após a distribuição da nova instrução de trabalho a todos os envolvidos foi iniciada uma seqüência de comunicações via correio eletrônico entre alguns chefes de área e o engenheiro de segurança – responsável pela emissão da instrução de trabalho – questionando a exeqüibilidade da instrução. A tabela a seguir mostra de forma condensada a seqüência mencionada.

Tabela 2.15 - Comunicações da sétima mensagem analisada

Comunicação 1:	Comunicação 2:
De: Chefe da área de produção 2. Para: Engenheiro de Segurança. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da área de produção 2; Chefe de Utilidades; Chefes das demais áreas envolvidas (cinco pessoas). Título do "e-mail": Nova exigência. Texto do "e-mail": Não podemos emitir instruções de trabalho que não temos como cumprir. Isto somente serve para gerar não conformidades no trabalho rotineiro que fazemos.	De: Gerente da área de produção 2. Para: Engenheiro de Segurança. Cópia: Gerente da Qualidade; Chefe de Utilidades; Chefes das demais áreas envolvidas (cinco pessoas); Chefe da área de produção 2. Título do "e-mail": Re: Nova exigência. Texto do "e-mail": O Chefe da área de produção 2 está correto, como emitimos uma instrução de trabalho que não podemos cumprir?
Comunicação 3:	Comunicação 4:
De: Chefe de Utilidades. Para: Engenheiro de Segurança. Cópia: Gerente da Qualidade; Gerente da área de produção 2; Chefe da área de produção 2; Chefes demais áreas envolvidas (cinco pessoas). Título do "e-mail": Re: Nova exigência. Texto do "e-mail": Realmente! Se fizermos como descrito na instrução de trabalho, a operação vai ser complexa e custosa. Não podemos fazer assim.	De: Engenheiro de Segurança. Para: Gerente da área de produção 2; Chefe da área de produção 2; Chefe de Utilidades; Chefes demais áreas envolvidas (cinco pessoas). Cópia: Gerente da Qualidade. Título do "e-mail": Re: Nova exigência. Texto do "e-mail": Sim! As novas determinações da Instrução de Trabalho trazem complexidade e custo à operação, porem trata-se de um requisito legal, assim, conforme determina nosso procedimento "PX3": "... para todo novo requisito legal é estabelecido um controle operacional imediatamente sua incorporação ao sistema e todo aquele não atendido em até 60 dias é aberta uma ação corretiva para implantação...". Assim sendo, temos que agir conforme estabelecido na instrução de trabalho recém emitida, enquanto não instalarmos os equipamentos de proteção definitivos.

c) Análise da comunicação

O título foi uma pequena falha nesta comunicação, mas irrelevante perto das outras; ele poderia ser mais abrangente, mencionando qual a instrução de trabalho e ou qual seria a nova exigência. A falha maior nesta comunicação – tal como o exemplo número seis - foi a própria existência da comunicação, pois ela não precisaria existir; um simples telefonema do Chefe da área de produção 2 para o Engenheiro de Segurança esclareceria o caso sem maiores problemas. A outra falha foi copiar outras pessoas que, embora tivessem relação com o caso, não tiveram participação em nada na solução do caso. Aparentemente a causa da falha maior desta comunicação foi o desconhecimento de alguns participantes do fluxo de atendimento legal do sistema da empresa, porem isto não é motivo para permitir que a qualquer momento haja comunicações desnecessárias envolvendo várias pessoas. Algumas das pessoas envolvidas – chefes das demais áreas envolvidas num total de cinco pessoas – foram copiados nestas comunicações e tiveram seus respectivos tempos perdidos, pois sabiam como funcionava o sistema e assistiram a tudo percebendo o absurdo da existência das comunicações. Este caso, como os outros, confirma como as falhas de comunicação escrita provocam perdas.

d) totalização das perdas

A tabela a seguir mostra as perdas em cada comunicação desta mensagem.

Tabela 2.16 - Perdas da sétima mensagem analisada

seqüência de comunicação	1- chefe prod 2 para outros	2 - gte prod 2 p/ outros	3 - chefe util p/ outros	4 - eng seg p/ outros	Total
chefe produção 2	0	1,3	1,3	1,3	3,9
chefe de utilidades	2,7	1,3	1,1	1,3	6,4
gte da qualidade	2,7	1,3	1,3	1,3	6,6
engenheiro de segurança	2,7	1,3	1,3	2,0	7,3
gte produção 2	2,7	1,1	1,3	1,3	6,4
outras chefias (cinco pessoas)	13,5	6,5	6,5	6,5	33,0
total	24,3	12,8	12,8	13,7	63,6

4.4 RESULTADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.4.1 Quantificação do tempo das perdas advindas das falhas detectadas nas comunicações via correio eletrônico avaliadas

A somatória de perdas, expressa em minutos, nos sete casos avaliados resultou em duzentos e cinqüenta e cinco minutos e quatro décimos, resultando em uma média de trinta e seis minutos e cinco décimos perdidos por comunicação via correio eletrônico com falha na comunicação escrita. Quando se multiplica o número de funcionários usuários de correio eletrônico pela média das perdas advindas das trinta comunicações com falhas de conteúdo e adicionadas as perdas das trinta e uma comunicações com falhas de título obtém-se cerca de quinhentas e oitenta e quatro horas por mês de perdas. A tabela a seguir mostra as perdas infringidas à organização medida em horas.

Tabela 2.17 - Perda de tempo mensal da organização expressa em horas.

descrição	memória de cálculo	unidade	Valor
cálculo das perdas dos sete e-mails avaliados com falhas de conteúdo (somatória das perdas dos sete e-mails)		minutos	255,4
cálculo da perda média por e-mail com falhas de conteúdo (total das perdas / sete)	$255,4 / 7 =$	minutos	36,49
cálculo das perdas dos 30 e-mails com falhas de conteúdo (perda individual por e-mail com falha x número de e-mails com falha)	$36,49 \times 30 =$	minutos / mês	1094,57
cálculo das perdas dos 31 e-mails com falhas de título (0,6 min x 4 pessoas em média x 31 e-mails)	$0,6 \times 4 \times 31 =$	minutos / mês	74,4
cálculo das perdas dos e-mails com falhas que foram enviados como cópia ao Gerente da Qualidade em um mês (soma das perdas por conteúdo e das perdas por título)	$1094,57 + 74,4 =$	minutos / mês	1168,97
cálculo das perdas totais na empresa (perdas do Gte Qualidade x 1/4 do total de pessoas que tem e-mail na empresa e dividido por 1,5 para ser conservativo)	$1168,97 \times 1 / 4 \times 180 / 1,5 =$	minutos / mês	35069,14
cálculo das perdas mensais em horas (perdas totais dividido 60)	$35069,14 / 60 =$	horas / mês	584,49

4.4.2 Quantificação do valor monetário associado às perdas provocadas por falhas na comunicação escrita

Com a quantificação do tempo despendido em função de falhas na comunicação escrita via correio eletrônico foi possível obter qual o montante que a organização perde. Como a hora média de um colaborador da empresa é de quarenta reais, chega-se a um valor superior a vinte e três mil reais por mês de perda. O resultado do trabalho demonstrou que as perdas no processo de comunicação escrita por

meio de correio eletrônico são significativas, conforme pode ser observado na tabela a seguir, confirmando a percepção inicial.

Tabela 2.18 - Montante mensal perdido por falhas na comunicação escrita

Valor da hora médio dos colaboradores	R\$ 40,00 por hora
Horas perdidas por mês	584,49 horas por mês
Valor estimado da perda mensal em função das falhas de comunicação escrita via correio eletrônico	R\$ 23.379,00 por mês

4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS

4.5.1 Proposta de melhoria específica para os usuários de correio eletrônico

Treinar os atores envolvidos em mensagens de correio eletrônico é a proposta de melhoria que busca especificamente evitar as falhas na utilização desta ferramenta de comunicação escrita. Assim foi elaborado um módulo de treinamento onde são abordados conceitos sobre uma boa comunicação e dicas de como redigir claramente buscando tornar simples a interpretação do destinatário(os) destas comunicações. A tabela a seguir resume aquilo que é abordado no treinamento.

Tabela 2.19 - Módulo de treinamento para usuários de correio eletrônico

Roteiro de treinamento – Comunicação escrita	
Título	Comunicação eficiente nas mensagens por correio eletrônico.
Objetivo	Melhorar a comunicação escrita na organização
Por que fazer o treinamento	Proporcionar aos participantes conhecimentos básicos de comunicação escrita, a relação: emissor – destinatário e a importância de uma boa comunicação.
Público alvo	Todos os funcionários que se comunicam por e-mails.
Conteúdo programático	Definição de comunicação; importância de uma boa comunicação; processo de comunicação; conceito de subentendido e pressuposto e exercícios de aplicação.
Metodologia	Exposição do material didático por instrutor qualificado, diálogo e exercício de aplicação e fixação.
Recursos didáticos	“Data show” e microcomputadores com sistema de comunicação por e-mail ativado.
Duração do treinamento	Treinamento inicial: 2 horas. Reciclagem: 1 hora.

Complementando o módulo proposto conforme a tabela 2.19, segue em forma de anexo a esta monografia um material didático elaborado para treinar os usuários de correio eletrônico. Este material pode ser compartilhado por todos aqueles que utilizam o correio eletrônico para comunicar-se em sua rotina diária, seja profissional e / ou pessoal. Ver Anexo - Item 8.2 - Material para treinamento.

4.5.2 Proposta de melhoria para o processo de comunicação escrita da organização como um todo

Devido à relevância do resultado devido a constatação de um valor elevado de perdas, as propostas de melhoria deve extrapolar o limite deste estudo de caso, assim recomenda-se para a organização que estude todo seu processo de comunicação escrita, padronizando-o por meio de procedimentos e estabelecendo indicadores que meçam a eficácia deste processo tornando a comunicação escrita da organização um dos itens controlados no sistema de gestão da organização.

4.6 CONCLUSÃO

Considerando que quem tem acesso e utilização corriqueira à comunicação por correio eletrônico nas organizações são aqueles funcionários de mais altos salários e que com o resultado obtido na pesquisa – perdas significativas nestas comunicações – conclui-se que é fundamental investir na capacitação e treinamento do pessoal que se utiliza desta ferramenta de comunicação em sua rotina diária de trabalho e ter o processo de comunicação escrita sob controle dentro do sistema de gestão da organização, tendo em mente que este processo é um importante item na busca da excelência da organização.

“Conhecimento é poder.”

Francis Bacon

5 ESTUDO DE CASO 3

5.1- INTRODUÇÃO

A Universidade de São Paulo (USP) é uma organização com 73 anos de existência. Sua atividade fim é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão Universitária, não objetiva lucro em suas atividades; entretanto, deve, por outro lado, não se furtar de manter a busca continuada da qualidade em todos os atos.

Além da Escola de Engenharia de Lorena, recentemente incorporada à USP, existem mais 6 campus, sendo: São Paulo que engloba também a USP Leste, Bauru, Pirassununga, Ribeirão Preto, São Carlos e a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) em Piracicaba onde está localizado o foco deste estudo de caso. Cada campus conta com apoio de uma Prefeitura.

As Prefeituras dos Campus foram criadas para proporcionar às Unidades, Institutos, Centros Especializados, Museus e órgãos centrais as condições necessárias de infra-estrutura como: manutenção de instalações prediais, asfaltamento, saneamento básico, iluminação pública, distribuição de energia elétrica, telefonia, segurança, limpeza etc., estes serviços são prestados diretamente através do quadro próprio de servidores ou indiretamente pelas prestadoras de serviço, empreiteiras e empresas terceirizadas.

No caso do campus da ESALQ, é de responsabilidade da Prefeitura do Campus Luiz de Queiroz (PCLQ), uma área territorial total: 3.825,4 hectares, que corresponde a 50,44% da área total da USP, sendo 2.910,9 hectares correspondentes à área de estações experimentais em Anhembi, Anhumas e Itatinga e 914,5 hectares correspondentes ao campus administrativo.

A criação da ESALQ aconteceu no ano de 1901, naquela época era conhecida como: Escola Agrícola Prática de Piracicaba, a área fazia parte da Fazenda São João da Montanha, doada por Luiz de Queiroz ao Governo do Estado de São Paulo no ano de 1892, a Prefeitura do Campus Luiz de Queiros (PCLQ), foi constituída através da Portaria do Reitor nº 1.821, publicada no Diário Oficial de 27 de junho de 1985.

No entanto, a criação da Divisão Administrativa própria na PCLQ aconteceu somente 19 anos depois em setembro de 2004; até aquele ano o Gerenciamento Administrativo do Campus era compartilhado com a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ).

5.1.1 Importância da Comunicação Escrita na USP

Para que uma organização do tamanho da USP realize com eficácia seu objetivo fim, é necessário que todas as suas unidades, interajam de forma coesa, utilizando procedimentos semelhantes, buscando sempre manter-se incessantemente a meta da excelência nos procedimentos.

Um dos pilares de sustentação de um Sistema de Gestão da Qualidade, sem dúvida é a comunicação escrita em todas suas variáveis.

Para que toda comunicação escrita funcione adequadamente, é necessário que exista um sistema de gerenciamento das comunicações ágil, simples e eficiente. A Universidade conta com Sistema Informatizado nas Áreas Administrativa, Financeira e Acadêmica, conforme figura 3.1:



Figura 3.1 corresponde a reprodução da página de acesso aos sistemas informatizados da USP
 Fonte: www.sistemas.usp.br

Os Sistemas utilizados pela área administrativa e financeira são: Marte Web (Recursos Humanos) Mercúrio Web (Contabilidade, Compras, Almoxarifado e Patrimônio) e Proteos (Expediente e Protocolo).

5.1.2 Características do Foco da Pesquisa

Divisão Administrativa da PCLQ, entendendo-se: Seções de Compras, Tesouraria, Contabilidade, de Pessoal, Almoxarifado e, obviamente, a de Expediente.

Competência da DA:

“Compete à Divisão Administrativa a missão de gerenciar a execução orçamentária e financeira da Prefeitura do Campus, efetuar compras e licitações, realizar o controle de materiais (almoxarifado e patrimônio), efetuar o recebimento de taxas administrativas devidas a PCLQ, realizar pagamentos a fornecedores, realizar processos seletivos para contratação de pessoal, providenciar os devidos registros e demais atividades concernentes às relações trabalhistas de seu quadro funcional, além de realizar controle de processos, malotes e demais documentações que tramitem pela PCLQ. Realiza, ainda, a gestão dos contratos de serviços terceirizados (limpeza e segurança). No exercício de suas atribuições, visa proporcionar recursos materiais, logísticos e de recursos humanos aos órgãos internos da Prefeitura do Campus, a fim de realizarem suas atividades de infra-estrutura, atendimento à comunidade e práticas esportivas”. *Fonte: página da PCLQ*

Se, por um lado, a Divisão Administrativa da PCLQ está em desvantagem em relação às demais Prefeituras pelo pouco tempo de sua existência, vislumbra-se a possibilidade de começar um Programa de Comunicação Formal com segurança evitando os erros que foram cometidos pelas co-irmãs.

5.1.3 Organograma da Divisão Administrativa da PCLQ

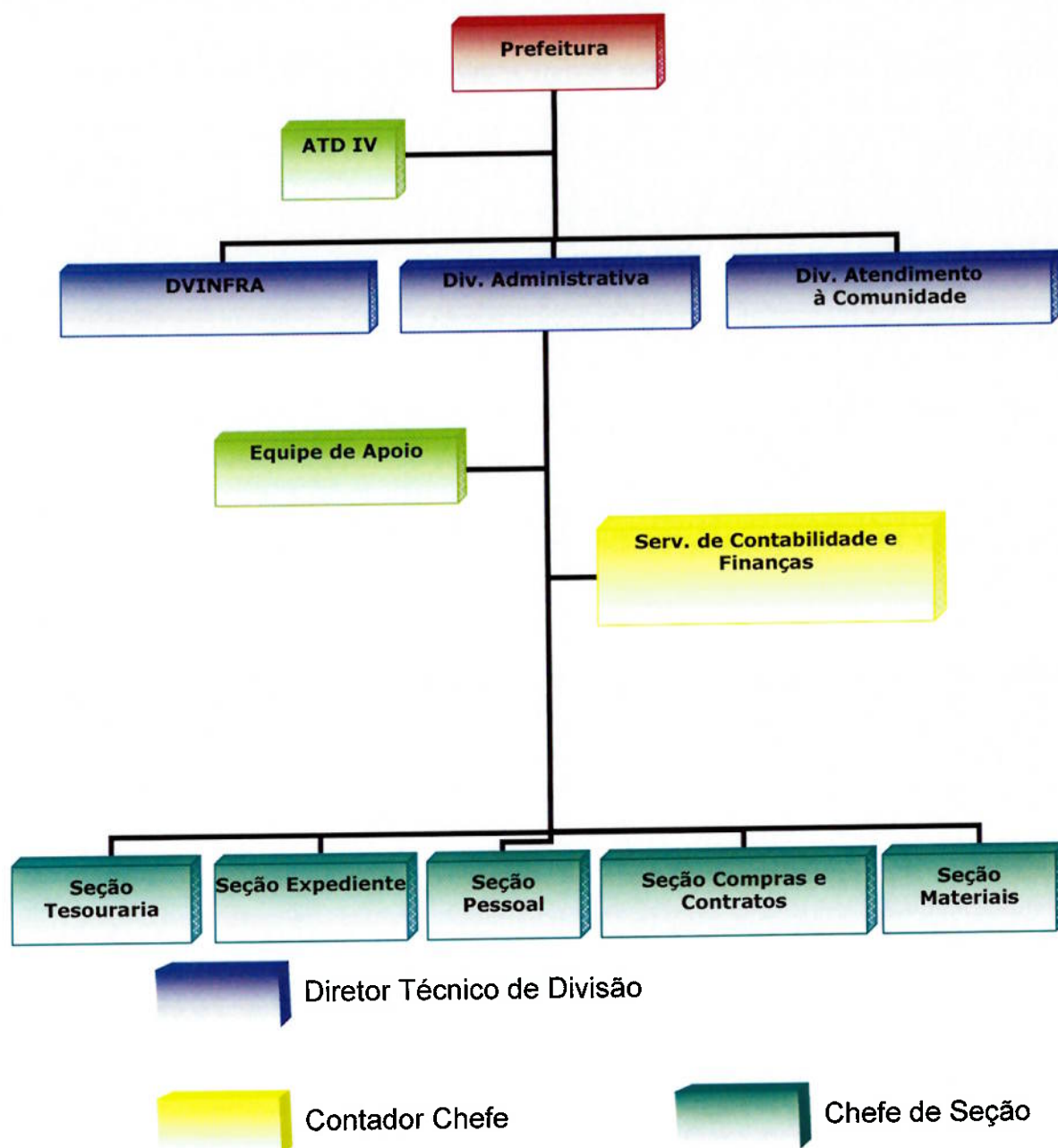


Figura 3.2 Organograma da Divisão Administrativa da PCLQ

O Organograma da PCLQ mostra uma distribuição quase perfeita para o funcionamento adequado de um sistema de Comunicações, excetuando a Seção de Materiais, que deveria ser desmembrada em Seção de Almoxarifado para tratar apenas dos materiais de consumo e Seção de Patrimônio para cadastrar e controlar os Bens Permanentes

O organograma da PCLQ é enxuto, sua distribuição e atribuições de função atendem às demandas atuais, excetuando o fato de necessidade de cisão na Seção de Materiais, que deveria, transformar-se em duas Seções: a de Almoxarifado e a de Patrimônio, por tratar-se do gerenciamento de duas espécies de bens: de consumo e permanentes.

O que causa grande preocupação é a média de idade dos servidores, que é extremamente alta, 46,6 anos (gráfico 3.1) e sua relação com doenças ocupacionais que significam afastamento; outro fator de dificuldade é o da acomodação e da resistência a mudanças, característica potencializada com o avanço da idade e o tempo de casa, valores, crenças, aspectos culturais e experiências de vida.

5.1.4 Peculiaridades observadas na pesquisa PCLQ

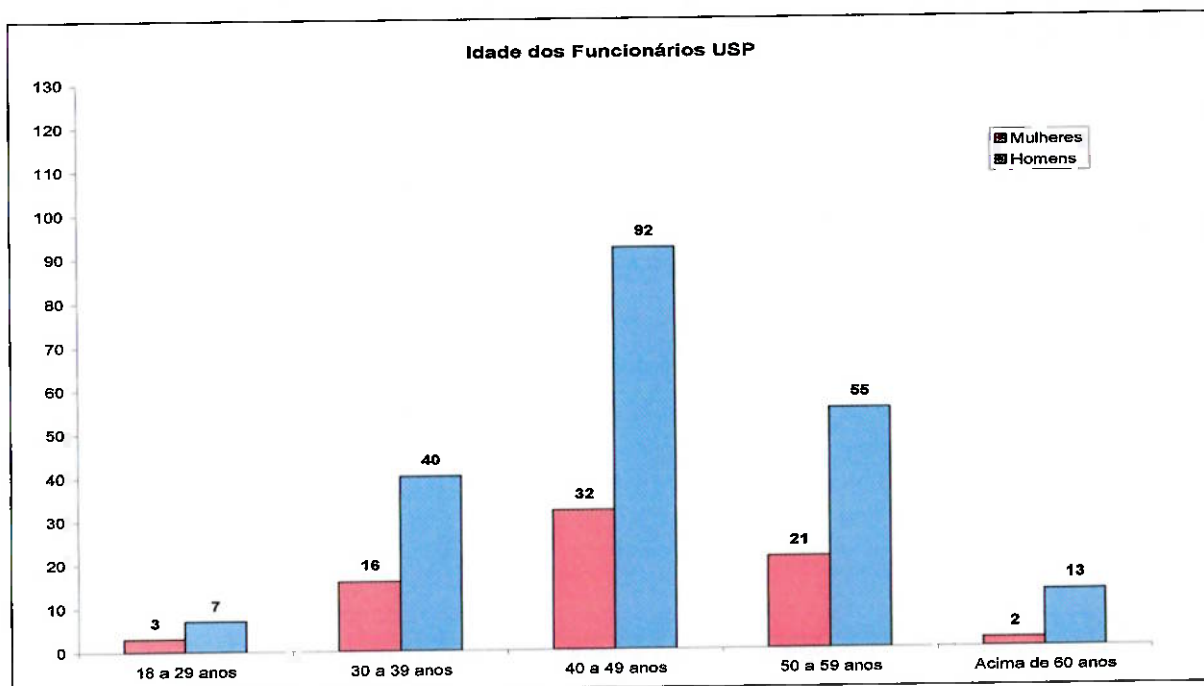


Gráfico 3.1 Faixa etária dos servidores da PCLQ.

No gráfico 3.1, podemos observar mais claramente o problema do “fator idade”: na faixa entre 18 a 29 anos de idade, temos apenas **3,56 %**; de 30 a 39, por sua vez, **19,93%**; os demais, **76,53%**, estão na faixa acima dos 40 anos, o que significa que o quadro de servidores, em sua maioria, está numa faixa onde o cuidado com a saúde e bem-estar deve se tornar uma obsessão tanto por parte do indivíduo como ser parte da política da organização.

Abaixo a distribuição de funcionários por seções:

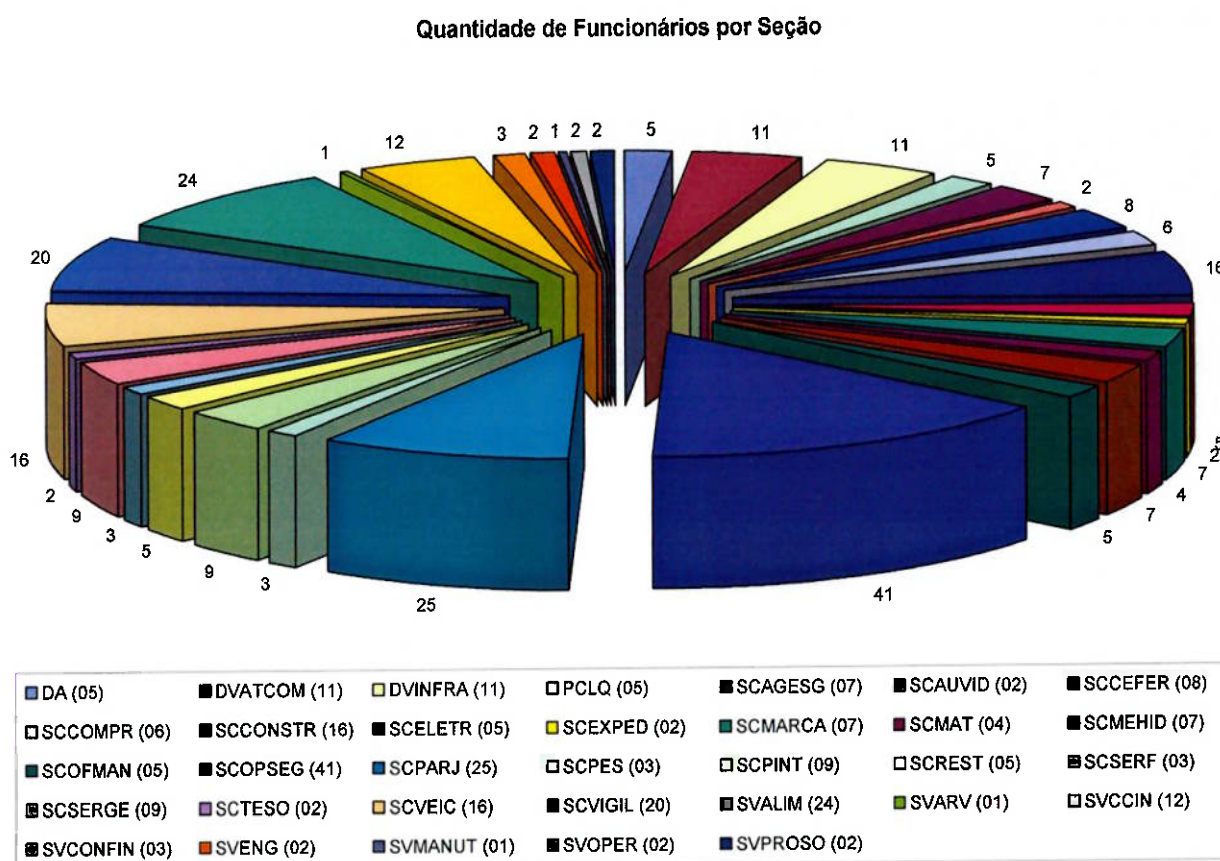


Gráfico 3.2 – Distribuição de Servidores por Seção na PCLQ.



Figura 3.3 – Distribuição das Seções da PCLQ no Campus da Esalq fonte: site Google Earth 07/2006

A distribuição geográfica das seções e disposição dos servidores da PCLQ, observadas nos gráfico 3.2 e figura 3.3, é um desafio para a comunicação escrita, seja quando o assunto a ser comunicado for de interesse geral ou específico e demanda rapidez.

Muitas das informações enviadas pelo Gabinete do Prefeito, Reitoria e Diretorias internas e demais Seções, não atingem em tempo hábil seus objetivos.

As informações chegam até os chefes, muitas vezes, com atraso considerável, porque os mesmos não realizam visita diária à Seção de Expediente e não existe sistema interno de distribuição. Nem todos os responsáveis pelo recebimento dos documentos, têm o devido cuidado de dar ciência aos seus subordinados; ou quando o fazem, o prazo de manifestação já foi ultrapassado.

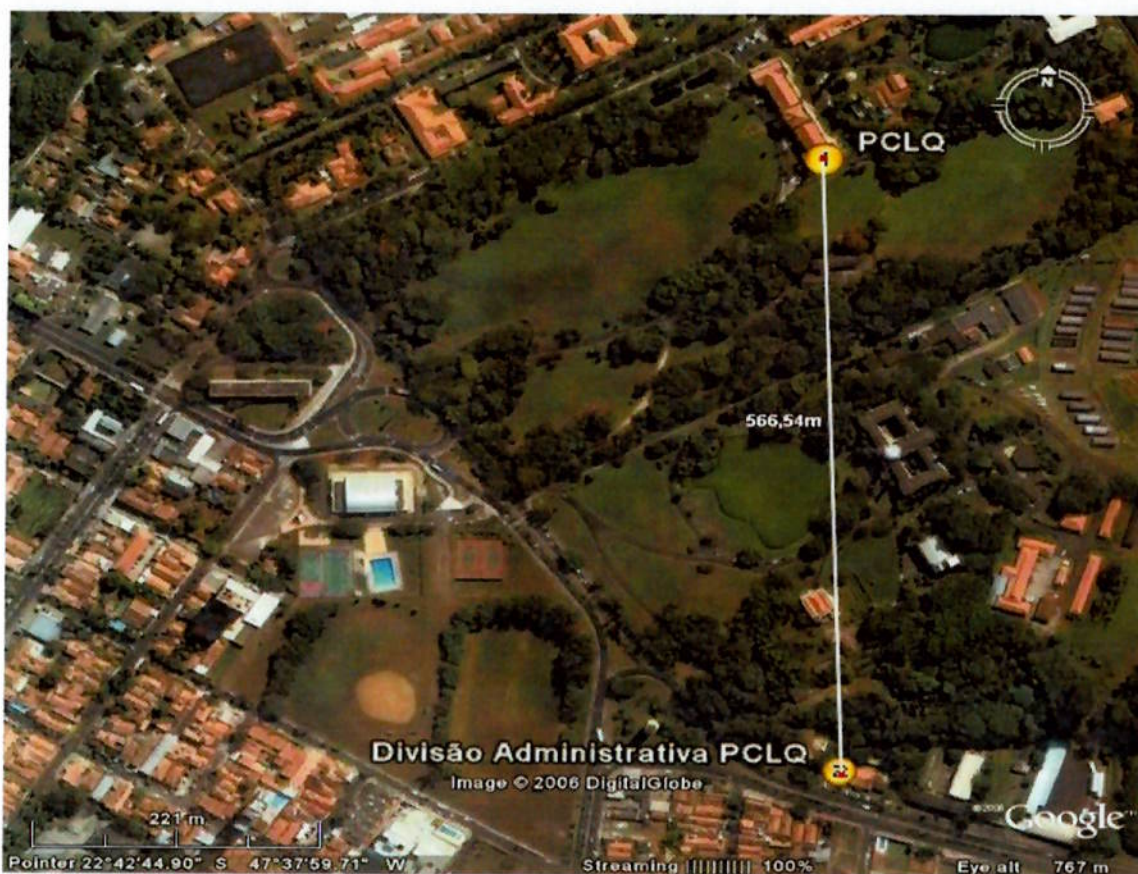


Figura 3.4 –Imagem aérea do campus Luiz de Queiroz, distância entre Gabinete do Prefeito e DA fonte Google Earth 07/2007

A imagem 3.4 demonstra a distância de **566,54 m** em linha reta, entre o Gabinete do Prefeito e as Divisões Administrativa e de Infra-estrutura; seguindo o fluxo de veículos é ainda maior, muitos documentos de compras, autorizações de contratação, obras etc., dependem de autorização expressa do Prefeito; esses procedimentos demandam tempo e exigem deslocamento físico de ambas as partes.

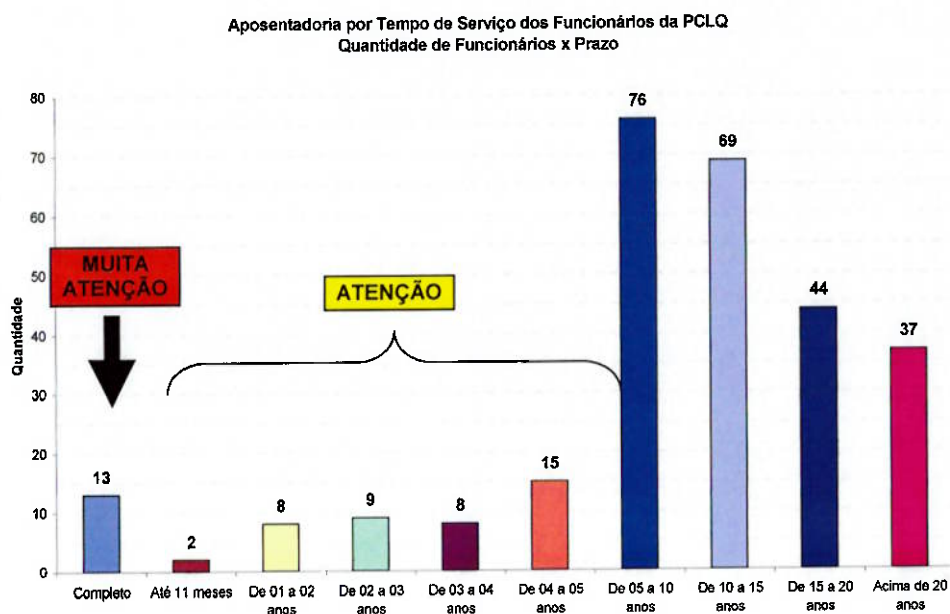


Gráfico 3.3 – Levantamento da expectativa de aposentadorias na PCLQ

O gráfico 3.3, demonstra a expectativa de aposentadorias no curto, médio e longo prazos, serve para a organização se preparar para possível escassez no quadro de servidores.

5.1.5 Questionário Utilizado na PCLQ

Comunicação Escrita entre Seções e Departamentos

Foi enviada a todas as Seções da Divisão Administrativa, DVINFRA e ao Gabinete do Prefeito uma mensagem eletrônica solicitando o retorno com as seguintes informações:

- 1- Quais os documentos produzidos pela Seção / Departamento?
- 2- Qual a frequência do uso de cada um dos documentos informados?
- 3-Quais as Seções e Departamentos que existe relacionamento direto?
- 4-Qual a frequência do relacionamento?
- 5-Quais os problemas relacionados à comunicação escritas são comuns?

Dê sugestões para a melhoria na comunicação escrita.

Além da pesquisa, procurou-se detectar os principais focos de ruído nas comunicações internas, para elaboração das sugestões finais.

5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EXTERNA

Visitas efetuadas para coleta de dados

Campus "Luiz de Queiroz" – Piracicaba (PCLQ)

- Campus da Cidade Universitária "Armando de Salles Oliveira" – Capital (PCO)	07/07/06
- Campus de São Carlos (PCASC)	14/07/06
- Campus de Bauru (PCAB)	20/07/06
- Campus de Pirassununga (PCAPS)	21/07/06
- USP Leste (apenas visita ao campus)	27/07/06
- Campus de Ribeirão Preto (PCARP)	28/07/06
- Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	08/08/06
- Universidade Estadual de São Paulo – Reitoria (UNESP)	16/08/06
- Universidade Estadual de São Paulo – Campus de Rio Claro (UNESP)	17/08/06

Quadro de distâncias: ida e volta (em km)

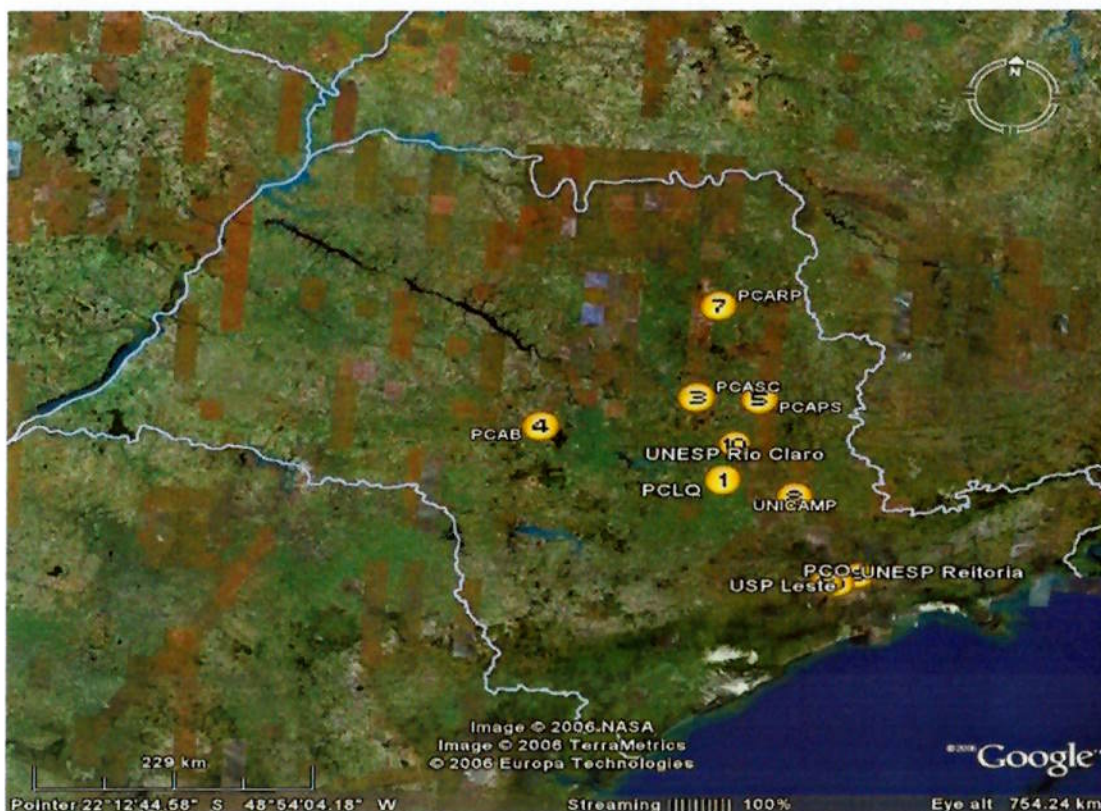


Figura 3.5 Imagem aérea do Estado de São Paulo (locais visitados) - fonte Google Earth 07/2006

	PCO	PCASC	PCAB	PCAPS	USP Leste	PCARP	UNICAMP	UNESP Reitoria	UNESP R. Claro
PCLQ	320	200	440	200	320	420	140	320	76

5.2.1 Entrevistas Externas

Para a prospecção de dados e efetivação das entrevistas, realizadas entre os dias 07 de julho a 17 de agosto de 2006, foram mais de 2.400 km rodados. Foram visitadas 05 Prefeituras da USP, Campus USP Leste, as Prefeituras da UNICAMP, Reitoria da UNESP e Campus UNESP Rio Claro.

Entrevistou-se diretamente 03 Prefeitos, Diretores Administrativos de todas as Organizações visitadas, Chefes de Seção de Expediente, Compras, Tesouraria.

Através de conversa informal, solicitou-se aos entrevistados um breve relato da opinião de todos acerca da Comunicação Interna em suas respectivas unidades.

Nas Prefeituras de campus da Universidade de São Paulo, como acontece com a PCLQ, foram relatados ruídos semelhantes na comunicação escrita como, por exemplo: não conformidades na formulação das requisições de compra de bens e serviços.

Nos problemas com requisições, dois caminhos geralmente são os mais seguidos: entra-se em contato com o requisitante direto do bem ou serviço, procedimento muitas vezes difícil e demorado; ou então, o comprador através de seus conhecimentos escolhe as opções que entende como corretas e dá prosseguimento na pesquisa de preços. Nos dois casos, há perda significativa de tempo.

Observou-se diversas formas de confecção, distribuição, controle e arquivamento das comunicações escritas nas unidades visitadas no âmbito da Universidade de São Paulo.

Os organogramas de todas as Prefeituras visitadas são diferenciados seja na forma de divisão por Seções, como na distribuição de cargos e responsabilidades: apenas numa delas existe separação das áreas administrativa e financeira; nas demais existe apenas uma Diretoria que atende às duas demandas.

Essas configurações de organograma e diferentes denominações dadas às seções que executam a mesma tarefa têm sido também um sério entrave para a Comunicação Escrita e implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade na USP, pois dificulta a padronização dos atos administrativos.

Entre todas as Prefeituras, apenas a PCLQ e a PCARP em seus respectivos organogramas contam com a separação definida por Seção na área administrativa, o que não ocorre nas demais.

A divisão por Seções agiliza a identificação dos atores e sua importância no contexto geral, bem como a ajuda na identificação dos gargalos e a atribuição das responsabilidades: 5W + 1H, facilitando, conseqüentemente, o direcionamento das ações de melhoria, onde necessárias.

5W + 1H:

What? – O quê fazer? O que deve ser comunicado?

Who? - Quem faz? De quem deve vir a comunicação?

Where? Onde fazer? Para quem deve ir a comunicação?

When? Quando fazer? Quando deve ser comunicado?

Why? Por que fazer? Por que deve ser comunicado?

How? Como fazer? Como deve ser comunicado?

A PCLQ e PCARP têm, no organograma, a divisão por Seções na Área Administrativa e Financeira, as demais englobam as Seções de Compras, Almoxarifado e Patrimônio dentro da Seção de Materiais e a Tesouraria e Contabilidade na Seção de Finanças.

5.2.2 Comparativo dos Organogramas Área Administrativa

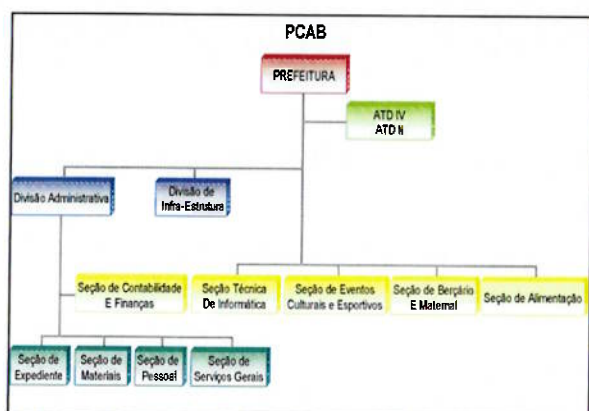


Figura 3.6A Organograma da Prefeitura do Campus Administrativo de Baurópolis

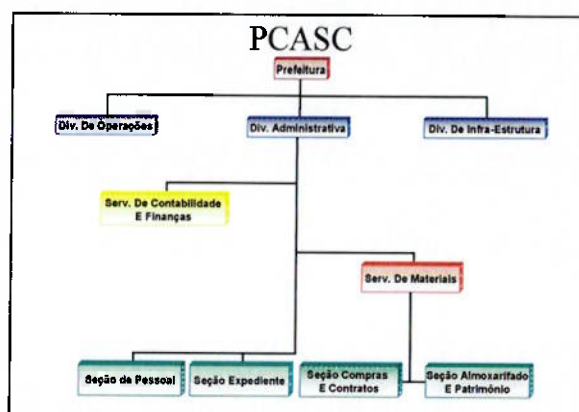


Figura 3.6B Organograma da Prefeitura do Campus Administrativo de São Carlos

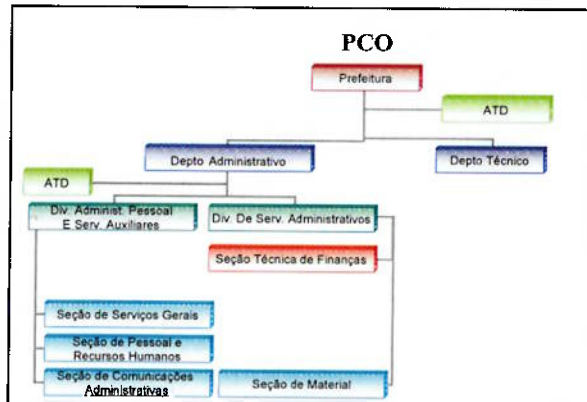


Figura 3.6C Organograma da Prefeitura do Campus Adm. Armando de S. Oliveira

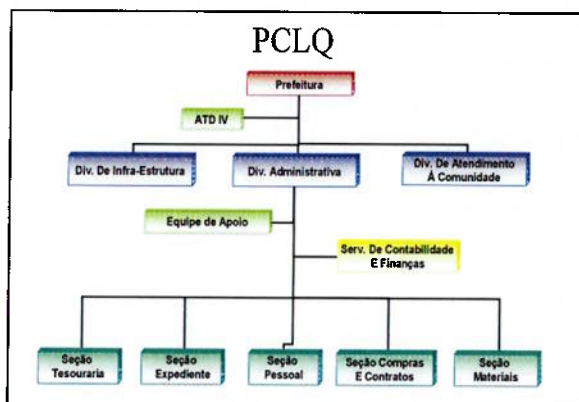


Figura 3.6D Organograma da Prefeitura do Campus Luiz de Queiroz

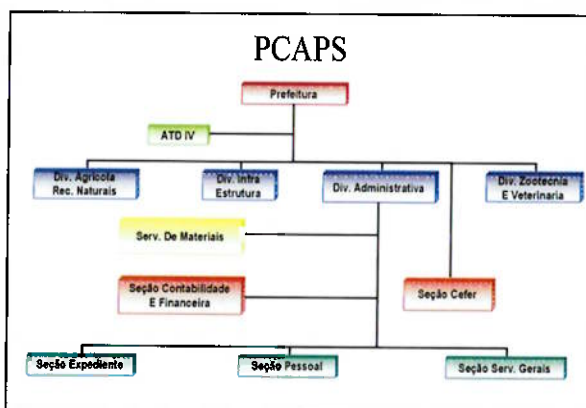


Figura 3.6E Organograma do Campus Administrativo de Pirassununga

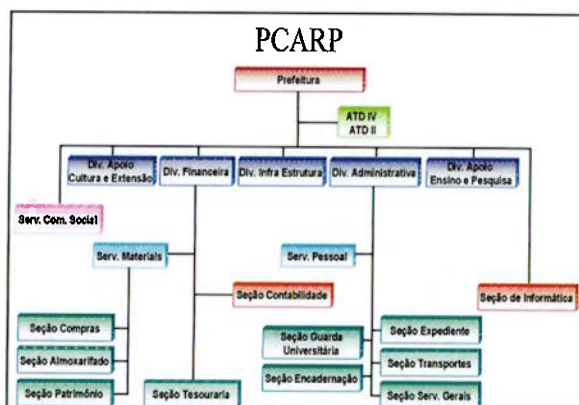


Figura 3.6F Organograma do Campus Administrativo de Ribeirão Preto

Apesar da redução do número de seções no organograma parecer convincente, pois reduz o número de cargos de chefia e conseqüentemente os gastos com verba de representação, esse modo de gerenciamento, também pode dificultar à alta direção a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, ou definir quem faz o quê? Não há como identificar responsáveis pelos atos.

5.3 DADOS COMPARATIVOS ENTRE AS PREFEITURAS

Foram levantados alguns indicadores para enriquecer a pesquisa e facilitar a conclusão, estão dispostos nas tabelas e gráfico a seguir:

Tabela 3. 1 – Distribuição dos servidores por categoria e sexo nas Prefeituras (dados coletados em março 07) fonte anuário estatístico USP

PREFEITURAS	QUANT. SERVIDORES	BÁSICOS	TÉCNICOS	SUPERIOR	HOMENS	MULHERES
A	468	275	149	43	346	122
B	426	262	149	17	387	39
PCLQ	275	156	96	23	206	69
C	217	133	64	21	177	40
D	188	122	56	9	162	26
E	117	73	33	10	80	37

Tabela 3.2 – Comparativo entre porcentagens de gastos com folha de pagamento e demais custeios. (dados 2006) fonte Anuário Estatístico USP

PREFEITURAS GASTOS ATIVOS	ATIVOS	INATIVOS	DOTAÇÃO B.	UT.PÚBLICA
B	71,84%	6,24%	15,40%	6,52%
E	73,79%	3,17%	8,34%	14,70%
D	65,14%	22,52%	7,41%	4,93%
A	76,84%	10,76%	7,69%	4,71%
C	75,68%	5,09%	9,50%	9,72%
PCLQ	60,38%	16,58%	7,26%	15,78%

Tabela 3.3 – Extensão Territorial dos Campus *** área de apoio corresponde às Fazendas Anhembi, Anhumas e Itatinga

PREFEITURAS x CAMPUS	ÁREA CONSTR.	ÁREA DO CAMPUS	ÁREA DE APOIO	TOTAL
PCLQ	170.663 m ²	8.169.300 m ² *	29.099.342 m ² ***	37.268.642 m ²
D	60.121 m ²	22.690.338 m ²		22.690.338 m ²
B	848.461 m ²	7.383.390 m ²		7.383.390 m ²
A	125.818 m ²	5.815.310 m ²		5.815.310 m ²
C				
	132.436 m ²	2.145.087 m ²		2.145.087 m ²
E	36.745 m ²	156.850 m ²		156.850 m ²

Áreas Edificadas

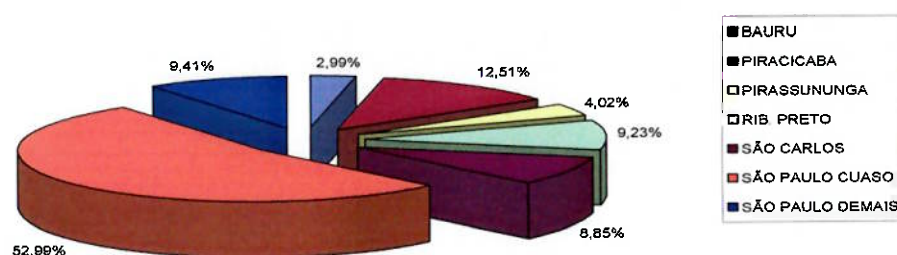


Gráfico 3.4 - áreas edificadas nas Prefeituras da USP (dados coletados abril/06)

Tabela 3.4 - comparativo de quantidade de servidores X área total fonte Anuário Estatístico da USP

PREFEITURA	SERVIDORES	EXTENSÃO DO CAMPUS
PCLQ Piracicaba	275	37.268.642 m ²
D	188	22.690.338 m ²
B	426	7.383.390 m ²
A	468	5.815.310 m ²
C	217	2.145.087 m ²
E	117	156.850 m ²

Não foram incluídas nas tabelas anteriores informações sobre as Prefeituras e campus da UNESP e UNICAMP, fundadas, respectivamente, há 30 e 40 anos, no entanto verificamos que ambas não dispõem de Sistemas de Comunicação informatizados, padronizados e interligados nas áreas de Compras, Expediente e RH que atendam todas as suas unidades.

Detectou-se na UNESP e UNICAMP alguns sistemas de compra e protocolo que atendem determinadas unidades. Na ocasião da visita, foi demonstrado aos colegas das co-irmãs os Sistemas de Compra e Protocolo utilizados na USP, causando grande admiração por parte de todos, devido à facilidade e abrangência.

O mais importante nestes contatos diretos realizados foi o conhecimento da realidade em que se encontram as co-irmãs e possibilidade de cooperação entre as Prefeituras e Áreas Administrativas que poderá colaborar em muito na implantação de um Programa Formal de Comunicação Interna na PCLQ. Verificamos alguns pontos fortes como, por exemplo: o arquivo central da UNICAMP, muito bem montado e catalogado. Na UNESP Rio Claro, existia um programa de compras desenvolvido pelos funcionários da área de informática que tinha características muito interessantes, verificou-se também um software para manutenção de equipamentos de informática onde o usuário preenche a ordem de serviço on-line, o gerenciador distribui aos técnicos, e o sistema informa o andamento automaticamente, alertando o administrador em caso de atrasos no cronograma.

5.4 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA USP

Embora se disponha do Sistema (PROTEOS) que organiza a distribuição de processos e protocolados na Universidade, tornando fácil o controle e localização de documentos, a diversidade de procedimentos existentes entre as unidades e

diferentes denominações dadas às Seções, e uso incorreto da lista de assuntos do Sistema PROTEOS na ocasião da abertura de processo ou protocolado, vem sendo, muitas vezes, um entrave na fluidez da comunicação escrita.

O usuário deveria seguir a “lista de assunto” que o próprio sistema disponibiliza na página de abertura conforme figura 3.7, na ocasião do cadastramento dos documentos, caso contrário a busca do assunto no Sistema ficará prejudicada quando se fizer necessária.

O sistema operacional para Seções de Protocolo e Expediente da USP (PROTEOS) é adequado e atende à demanda da tramitação normal de processos e documentos, desde que, seja corretamente utilizado por todas as unidades, centros, institutos e museus; porém, sozinho não resolve a questão da morosidade burocrática e dos entraves organizacionais, causados por estruturas hierárquicas complexas e nomenclaturas diferenciadas, em seções que têm a mesma finalidade ou executam a mesma tarefa. Exemplo: a PCLQ, em seu organograma, conta com as Seções de Compras, Almoxarifado, Tesouraria, todas com as chefias e responsabilidades definidas; já em outras Prefeituras com exceção da PCARP, essas seções estão agrupadas dentro de uma única. Ou seja, como já observado anteriormente, não há meio de indicar quem é responsável no caso da demora na execução dos procedimentos e corre-se o risco de algumas necessidades ficarem para segundo plano.

USP *Sistemas* **Universidade de São Paulo**
B R A S I L [Fale conosco](#)

Usuário: 2499859

[Valter](#)
[Montani](#)

[Protocolo](#)
[Ajuda](#)
[Andamento](#)

[Acesso](#)
[Restrito](#)

[Alterar Senha](#)
[Alterar Email](#)
[Acomp.](#)
[Processo](#)
[Andamento](#)
[Busca](#)
[Entrada](#)
[Entradas](#)
[Extraviados](#)
[Lista](#)
[Arquivados](#)
[Lista Assunto](#)
[Lista Setor](#)
[Lista](#)
[Usuários](#)
[Lista](#)
[Volumes](#)
[News](#)
[Quem São](#)

[Sair](#)

Entrar

Usuário:

Senha:

Entrar

[Créditos](#) | [Fale conosco](#)

© 1999 - 2005 -
Departamento de
Informática da
Codage/USP

Figura 3. 7 Visualização da página de abertura do Sistema PROTEOS com as opções de pesquisa

No sistema PROTEOS, figura 3.7 o usuário tem o nível de acesso permitido por senha. Na lista de assuntos a esquerda deve-se escolher a palavra chave que após ser registrada, auxiliará na busca por assunto na ocasião da pesquisa.

5.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PCLQ

Ficou evidente nas respostas, que as Seções de Compras, Tesouraria, Almoxarifado e Contabilidade se relacionam direta e diariamente com as demais Seções.

Foram relatadas diversas dificuldades quanto a comunicações escritas, dentre as quais selecionamos as mais corriqueiras.

O relacionamento entre as Seções de Expediente, Tesouraria, Compras e Departamento Pessoal é diário; já com a Seção de Materiais é esporádico.

PROCEDIMENTOS ROTINEIROS:

Seção de Expediente:

- Os documentos encaminhados pelas Seções e Diretorias, de acordo com o conteúdo, recebem o devido encaminhamento; as solicitações de compras, de serviços, novas contratações, por exemplo, são objetos de abertura de um processo, devidamente registrado no Sistema PROTEOS, com o assunto a que se refere destacado na capa. Quando os usuários do Sistema querem saber o paradeiro do processo, basta pesquisar pelo assunto registrado.
- Nos casos de documentos cujo assunto é de importância apenas para a PCLQ e suas seções, a Seção de Expediente dispõe de um programa exclusivo de registro de expediente interno: Sistema de Controle e Acompanhamento de Processos - SICAP (figura 3.8)

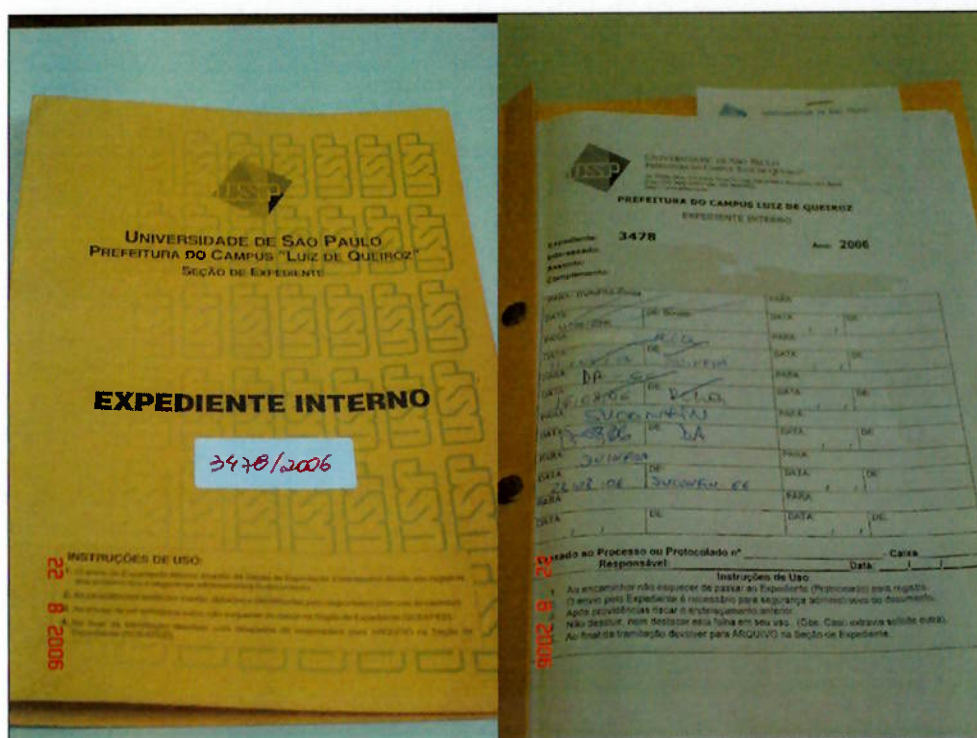


Figura 3.8 – Foto da capa e folha de abertura do Expediente Interno da PCLQ

- A Seção de Expediente da PCLQ controla, desde a abertura dos processos, entrada e saída até seu arquivamento, o que de certa forma sobrecarrega o setor, que atualmente conta somente com dois funcionários.

Seção de Pessoal:

- Responsável por Contratações, Controle de Ponto e Horas Extras, Pedidos de Férias, Aposentadorias, Convocações para Exame Médico e assuntos de interesse dos funcionários.
- As formas de comunicação mais utilizadas pelo DP são: Ofícios, Circulares e Relatórios diversos a pedido do Diretor Administrativo ou Prefeito.
- As maiores dificuldades em relação à Comunicação Escrita estão em levar as informações ao conhecimento de todos os servidores no prazo determinado. A maioria dos servidores não dispõe de computador e não faz uso de e-mail próprio.

uma tarefa das mais fáceis, pois geralmente eles estão a trabalho fora da área administrativa.

Memorial Descritivo:

Com a crescente utilização na USP da modalidade de licitação conhecida como “Pregão Presencial”, aumenta a importância da clareza e riqueza de detalhes no memorial descritivo, que deve contar com a relação de características, peso, quantidade, tipo de embalagens, etc. de modo absolutamente claro, que não permita duplas interpretações;

O que ocorre com frequência é que os requisitantes não seguem os padrões oficiais de pesos e medidas para formular esses memoriais; num pregão recente, havia dois pedidos de seções diferentes que requisitavam o mesmo material; porém, uma requisitou em quilos a outra em dúzias quando o fornecimento oficial da CEAGESP é por caixa. Resultado: no dia e horário do Pregão foram desperdiçadas duas horas somente para converter os padrões de pesos e medidas utilizados para os oficiais. Não é objetivo desta pesquisa mensurar perdas financeiras com essas não conformidades, porém é evidente que elas acontecem e podem ser evitadas.

Entrada e Saída de Documentos

As Seções da Área Administrativa e Administração da DVINFRA, embora contem com equipamentos de informática desde o início de 2.006, ainda não registram entrada e saída de seus documentos no Sistema PROTEOS (sistema de protocolos da USP);

Este acúmulo de encargos sobre a Seção de Expediente, impossibilita um controle mais rígido das outras demandas, ou mesmo aprimorar o sistema de comunicação interna.

Existe outra variável do mesmo problema: alguns departamentos e seções circulam entre si documentos, processos e expedientes internos, sem dar andamento no Sistema PROTEOS.

Fazem isso na informalidade, submetendo-se ao risco bastante considerável de extravio de documentos sem a possibilidade de busca, ferindo assim o princípio da rastreabilidade da informação;

Existe muita comunicação verbal, o que pode causar problemas de subentendido e pressuposto, pela falta de registro, burocracia excessiva em alguns atos, demora e erros repetidos na tramitação de documentos, encaminhamentos enviados sem o tempo hábil para a circulação, falta de retorno de comunicações realizadas por meio de e-mails.

Utilização Incorreta de Formulários Padrão

Requisição de Veículos:

A PCLQ não fazia na época da pesquisa, uso do documento oficial completo fornecido pela Reitoria; o documento adaptado apresentava restrição de campos de preenchimento importantes, como os dados das pessoas que vão fazer uso do veículo.

As requisições feitas pelos usuários não seguiam um mesmo padrão; ao fazer um levantamento, deparamos com diversas requisições, inclusive algumas enviadas por e-mail e preenchidas à mão.

Não era feito o controle adequado de informações importantes dos veículos, como, por exemplo, frequência e classificação dos serviços executados pela oficina ou por terceiros, abastecimento e quilômetros rodados. Inexiste um controle eletrônico ou similar de entrada e saída dos veículos na Seção de Transportes, o que também dificulta o controle de horas extras dos motoristas.

PS.: Está em fase de teste o Sistema de Gerenciamento de Tráfego e Manutenção da frota de veículos da PCLQ que corrige as não conformidades relatadas acima.,

Arquivamento em duplicidade de documentos:

No levantamento, detectou-se exageros no controle de documentos por parte de seções, como a Tesouraria, por exemplo: nas prestações de conta arquivam-se, junto às notas fiscais, as pesquisas de compra e demais documentos relativos à compra; nas demais Prefeituras, apenas é arquivada a cópia de notas fiscais;

Falta Definição de Responsabilidades, 5W +1H

What? – O quê fazer?

Who? - Quem faz?

Where? Onde fazer?

When? Quando fazer?

Why? Por quê fazer?

How? Como fazer?

A Tesouraria faz as movimentações bancárias através de seus funcionários, o que, em algumas Prefeituras, é feito apenas por um motorista. Cabe àquela seção também ligar para os fornecedores de compras feitas por adiantamento, o que poderia ser feito pelo solicitante direto, já que o mesmo detém o conhecimento total da solicitação;

Como os funcionários da Tesouraria desconhecem detalhes da solicitação, esse contato pode ser embaraçoso.

Alguns pagamentos de taxa feitos por usuários externos como, por exemplo, alojamento, devem ser feitos junto à Tesouraria, que é distante do local de hospedagem dos interessados;

5.6 CONCLUSÃO

Desde a fundação da ESALQ até a criação da PCLQ, transcorreu um período de 84 anos; para a criação da Divisão Administrativa própria e independente da ESALQ foram outros 19 anos.

A Divisão Administrativa da PCLQ foi formada inicialmente por servidores transferidos de outros setores da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), que receberam a incumbência de dirigir e fazer parte da equipe das Seções: Expediente, Almoxarifado e Patrimônio, Compras, Contabilidade, Seção de Pessoal e Tesouraria, superando muitas dificuldades e desafios durante sua implantação, não houve possibilidade de treinamento adequado;

Na época da criação da Divisão Administrativa a PCLQ não dispunha de instalações adequadas, mobiliários e equipamentos de informática para todas as seções, o que foi resolvido em 2006 com a construção de novas salas e aquisições.

A forma de trabalho adotada pela Divisão Administrativa foi inspirada no da Prefeitura do campus de São Carlos, porém, com a divisão das seções, aquisição de equipamentos e o envolvimento da alta direção, que tem evidenciado apoio total para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, o panorama é extremamente favorável para a PCLQ dar passos importantes para melhora na comunicação escrita.

Já é visível a mudança para melhor na estrutura de trabalho com a Criação do Padrão Gerencial do Sistema de Compras, implantado em 2006, onde os responsáveis pelas diretorias se reúnem com o Prefeito e decidem quais as prioridades a serem atendidas, inclusive está servindo de modelo para outras Prefeituras.

Premissas Favoráveis

- Melhoria na Comunicação Escrita na PCLQ (Programa em fase de implantação);
- Criação do sistema de Expediente Interno;
- Criação do Padrão Gerencial do Sistema de Compras;
- Criação de um Sistema de gerenciamento de trafego e manutenção de veículos;
- Adequada infra-estrutura material e pessoal;
- Política de Treinamento e Desenvolvimento implantada em 2006;
- Pré-disposição da Alta direção em implantar um Programa de Qualidade Total;

- Participação das Seções na elaboração de procedimentos de controle e correção de falhas;
- Sinalização por parte da Reitoria da USP, através da Portaria GR 3.725 de 23.02.2007, instituindo o GESPUBLICA – Gestão Estratégica e de Desburocratização na Administração da USP.

Dificuldades Gerenciais e Operacionais

Existe o problema geográfico que é o distanciamento entre as seções e a fragmentação dos servidores conforme os gráficos número 3.1 e 3.2, essa questão não poderá ser resolvida com facilidade, mas há um estudo em andamento no campus, para concentrar todas as seções operacionais numa área única próxima à DVINFRA.

Outro agravante é a média de idade do quadro de funcionários que ultrapassa os 46 anos. Além da aproximação da aposentadoria para alguns, existe o fantasma das doenças ocupacionais e inerentes à idade, também existe a crença limitante de que não há mais possibilidade de crescimento na carreira que leva à acomodação e resistência a mudanças.

O Sistema de Informatização do Controle de Compras, Almoxarifado e Patrimônio é bom, porém pode-se melhorar aprimorando-se o cruzamento das informações, automaticamente ou no caso do Almoxarifado através de exigência de pesquisa prévia em estoque, tornando possível evitar compras ou pedidos de material que já existem ou em duplicidade, bem como; O mesmo ocorre entre o sistema de Recursos Humanos (Marte Web) e o de Patrimônio (Mercúrio Web), as informações sobre demissões e transferências dos servidores, ou desligamento dos alunos

deveriam ser informadas à Seção de Patrimônio para efetuar as baixas e mudança da responsabilidade sobre os bens permanentes.

Enfim deveria haver troca de informações de interesse mútuo entre os sistemas operacionais, bem como entre as Seções e Departamentos.

Sugestões específicas para a PCLQ

Para a melhoria da Comunicação escrita na PCLQ se carece de redefinição de atribuições de controle de documentos utilizando os princípios do 5W +1H;

-Cadastramento imediato das Seções, e dos responsáveis pela entrada e saída de documentos, facilitando a tramitação entre seções e departamentos internos, ficando o SCEXPED-66, (expediente PCLQ) responsável apenas pela movimentação externa dos procedimentos, melhorando as condições de rastreabilidade das informações;

-Realização de duas rondas diárias pela Seção de Expediente, uma pela manhã e outra à tarde nos departamentos e seções para entrega e retirada de documentos externos;

-Criação de um padrão gerencial da comunicação escrita, baseada nas recomendações de desburocratização da Universidade (GESPUBLICA), que se adapte ao perfil da unidade, crenças e valores dos funcionários, acompanhada de treinamento e incentivo à visão sistêmica de processos;

-Formalizar em parceria com outras Divisões Administrativas, sugestões para melhoria do Sistema USP;

Sugestões de Curto Prazo

- Criação de uma Logomarca própria para a PCLQ, para uso em todos os documentos, obtendo assim, uma uniformização e conseqüente identidade visual;

-Designação de uma Comissão Permanente de colaboradores para implantação das inovações necessárias sendo uma pessoa por seção da Divisão Administrativa e Administração da DVINFRA, para apontar as dificuldades e buscar conjuntamente as soluções de:

Atendidas as prioridades acima:

-Iniciar a padronização dos procedimentos gerais:, mediante também a consulta às Prefeituras dos campus da USP, e criação de manual de procedimentos;

-Treinamento dos novos cadastrados do Sistema PROTEOS;

-Criação de um código de reconhecimento e rastreabilidade para os documentos enviados e recebidos;

-Criação de um banco de dados eletrônico para armazenamento e consulta de todas as Portarias Internas e Externas, ofícios enviados e recebidos obedecendo à classificação a ser definida;

-Definição e treinamento dos funcionários que serão responsáveis por solicitação de materiais e serviços no Sistema Mercúrio;

-Utilização de rodízio entre os servidores de Seções que tenham um relacionamento direto, ex.: Divisão Administrativa: entre os servidores de compras, almoxarifado,

tesouraria e contabilidade; e na medida do possível os servidores lotados em áreas ligadas à Divisão de Infra-estrutura principalmente os que formulam as requisições de compras de material e serviço;

-Estimular a Visão Sistêmica dos procedimentos, de modo que os trâmites internos das seções sejam do domínio de todos, dessa maneira a organização se prepara para a eventual escassez de servidores em virtude das aposentadorias ou afastamentos por motivos de saúde;

-Que todas as comunicações escritas da PCLQ sejam padronizadas e se possível criação de gabarito eletrônico, facilitando ao emissor e receptor das mensagens, evitando ruídos, pressuposto ou subentendidos.

Padronização dos Procedimentos e Sistema de Comunicação Escrita

Um bom exemplo de êxito na padronização de procedimentos, foi o da Subcomissão de Patrimônio, instituída através da Portaria **CAG-1339/2001**. Esse grupo de funcionários realizou estudos visando à padronização do sistema patrimonial da USP; cada membro levava as suas dificuldades que eram exaustivamente discutidas nas reuniões mensais até que se chegasse a um consenso sobre qual a medida a ser tomada em cada caso, de modo que fossem atendidas todas as necessidades e peculiaridades de cada unidade.

O resultado deste esforço conjunto pode ser vislumbrado através do Manual de Patrimônio.

CONCLUSÃO FINAL

Foi constatado através dos estudos de caso desenvolvidos que, de forma eficaz ou não, existe um sistema de comunicação escrita nas organizações pesquisadas. Estes sistemas apresentaram muitas oportunidades de melhoria; a implantação destas melhorias é fundamental para se obter uma comunicação escrita eficaz e seus reflexos positivos no desempenho e competitividade das organizações.

A avaliação realizada no estudo de caso 1 revelou a existência de barreiras e ruídos no processo de comunicação escrita, além de problemas de relacionamentos interpessoais. Já no estudo de caso 2 constatou-se o despreparo e o desconhecimento dos atores envolvidos quanto ao mecanismo do processo de comunicação escrita interpessoal e mensuraram-se as conseqüentes perdas de tempo e o impacto financeiro associado. No estudo de caso 3, constatou-se que diferenças regionais, culturais, de crenças e valores, linhas de conduta, falta de padronização dos procedimentos escritos, sistemas operacionais não integrados, nomenclaturas diferentes para seções com a mesma finalidade, organogramas, infra-estrutura e métodos de trabalho diferentes da organização dificultam a comunicação escrita eficaz.

As propostas de melhoria comuns aos três estudos de caso – e que também podem ser aplicáveis a qualquer organização que se enquadre no tema – foram:

- Comprometimento da alta direção da organização na disponibilização dos recursos necessários para implantação das ações de melhoria
- Estabelecimento de uma política de comunicação na organização por meio da emissão de procedimentos que padronizem o fluxo de comunicação de forma sistêmica com ênfase na comunicação escrita;
- Estabelecimento de indicadores, objetivos e metas para os processos de comunicação escrita que meçam e demonstrem sua eficácia, permitindo demonstrar sua real influência no desempenho da organização;
- Atribuição de responsabilidades e autonomia aos envolvidos no processo de comunicação;
- Capacitação e treinamento específicos sobre o tema aos atores envolvidos no processo;
- Incentivo à participação dos envolvidos na atividade através de idéias, sugestões e opiniões no sentido de buscar melhorias constantemente.

Concluiu-se finalmente que priorizar o sistema de comunicação escrita é de fundamental importância, pois como foi visto influi diretamente na eficácia, mostrando-se assim como um dos componentes relevantes na obtenção do padrão de excelência das organizações.

REFERÊNCIAS

BROTTO, F. O. **Jogos cooperativos "Se o importante é competir, fundamental é cooperar"**. São Paulo: Centro de Práticas Esportivas da USP, 1995. 170 p.

CALEGARE, J. De A. **Os mandamentos da qualidade total**. São Paulo: Coordenadoria de comunicação social da USP (CCS), 1996.

CARNIEL, D. R. P. B. **Como motivar pessoas por meio da comunicação?** 1999. 83 p. Dissertação (Máster Business Administration – MBA em Administração) - Fundação Getulio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1999.

CESCA, C. G.G.. **Comunicação dirigida escrita na empresa -teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1995. 288 p.

COHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre co-municação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1988. 265 p.

DUBRIN, A.J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 291p.

GAZ, R. **Ser total: Reflexões para tornar a organização triunfante respeitando o ser humano**: uma abordagem transdimensional. Rio de Janeiro:Suma Econômica, 2002. 160p.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GOLD, M. **Redação Empresarial – Escrevendo com sucesso na era da globalização**. 2. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 171p.

GRAMIGNA, M. R. **Comunicação interpessoal na empresa – o saber e o querer**. 10 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. acesso em: 02 abr. 2002]

JOHNS, G. **Organizational behavior**: Understanding life at work. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1983. 49 p.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. 71p.

MIRANDA, S. **A eficácia da comunicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 108p.

OLIVEIRA, J. P. M. de. **A comunicação tem dimensões quase sempre esquecidas.** 23 nov. 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. acesso em: 02 abr. 2002.

PASCHOALETTO, A. C. **Comunicação organizacional.** 19 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. acesso em: 02 abr. 2002.

ROBBINS, H.. **Como ouvir e falar com eficácia.** Tradução Talita Macedo Rodrigues. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 83p.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388&org=3> >. acesso em: 11 out. 2002.

SANTAELLA, L. **Cultura das Mídias.** São Paulo: Experimento, 1996. 357 p.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Tradução Regina Amarante. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

SOUZA, A. R.; Ferreira, V. C. P. **Introdução à administração:** uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 117p.

STONER, J. A.F. FEEMAN, R. E.. **Administração.** Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999. 526p.

SUSSMAN, L.; KRIVNOS, P. D. **Communication for supervisors and managers.** Sherman Oaks, CA: Alfred Publishing, 1979.p.10-12.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002. 496p.

ANEXOS

A - ANEXO QUESTIONÁRIO: ANALISANDO A COMUNICAÇÃO ESCRITA

ANALISANDO A COMUNICAÇÃO ESCRITA: QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS DA BETA ELETRONIC

1- Você acredita que haja elementos capazes de dificultar a comunicação no seu trabalho?

☐ Sim ☐ Não

2- Caso tenha respondido a pergunta 1 afirmativamente, dê exemplos:

3- Pensando em quem recebe uma mensagem, diga qual/ quais o(s) fator(es) poderia(m) dificultar o entendimento dessa mensagem transmitida?

- ☐ Visualização seletiva (Quando a pessoa lê apenas o que é de seu interesse)
- ☐ Desinteresse
- ☐ Avaliação prematura (avaliar a mensagem apenas pelo seu início)
- ☐ Preocupação com a resposta
- ☐ Crenças e atitudes
- ☐ Reação ao emissor (ex.: maneira de vestir, de falar, de escrever)
- ☐ Preconceitos e estereótipos
- ☐ Experiências anteriores
- ☐ Atribuição de intenções
- ☐ Comportamento defensivo

Outros: _____

4- No ambiente em que você trabalha, que fatores costumam atrapalhar a comunicação (veiculada de forma escrita) entre as pessoas (chefes e funcionários/ funcionários-funcionários) ?

- ☐ Falta de habilidade comunicativa de quem escreve
- ☐ Atitude negativa de quem recebe a mensagem para com o assunto, a quem se dirige e/ou consigo mesmo
- ☐ Sistema sócio cultural diferenciado entre os falantes (emissor e receptor)
- ☐ Conhecimento avançado de um assunto e exposição do mesmo de forma rebuscada.

5- Dos problemas citados abaixo, qual ocorre com mais frequência no ambiente em que trabalha?

- ☐ Utilização de linguagem pouco/não conhecida pelo receptor
- ☐ Transmissão de conteúdo incompleto e/ou insuficiente
- ☐ Tratamento inadequado

6- Qual falha causa maior problema na comunicação do dia-a-dia na organização?

- ☐ Oriunda de quem escreve
- ☐ Oriunda da mensagem
- ☐ Oriunda de quem recebe

7- Na sua opinião, antes de iniciar a comunicação, o produtor da mensagem precisa saber sobre o seu público-alvo?

- ☐ Que informações do assunto a ser abordado já são conhecidas
- ☐ O nível de linguagem (formal/informal)
- ☐ O grau de interesse

8- Através de qual canal abaixo você absorve melhor a mensagem?

- ☐ Canal visual
- ☐ Canal auditivo
- ☐ Canal sensorial (tato, olfato e paladar)

9- Você se acha um bom comunicador? Por quê?

Exercício de construção de habilidades: um teste de eficácia da comunicação.

A escala seguinte consiste em descrições contrárias de estilos de comunicação. Entre cada par há uma escala de 1 a 7. Indique seu estilo de comunicação com relação a cada par de descrições e assinale o número apropriado. Se você não está atualmente trabalhando como gerente, imagine como poderia ser a situação com base em suas outras experiências sociais ou de trabalho com outras pessoas.

10- Acho que minha comunicação com as pessoas que se reportam a mim:

Aumenta minha credibilidade	7	6	5	4	3	2	1	Não atinge os resultados esperados
Diminui minha credibilidade	7	6	5	4	3	2	1	Impressiona
É precisa	7	6	5	4	3	2	1	Não impressiona
É imprecisa	7	6	5	4	3	2	1	Cria uma imagem positiva de mim
É clara	7	6	5	4	3	2	1	Cria uma imagem negativa de mim
É pouco clara	7	6	5	4	3	2	1	É boa
Responde mais questões do que as suscita	7	6	5	4	3	2	1	É ruim
Suscita mais questões do que responde	7	6	5	4	3	2	1	É habilidosa
É eficaz	7	6	5	4	3	2	1	É pouco habilidosa
É ineficaz	7	6	5	4	3	2	1	É descontraída
É competente	7	6	5	4	3	2	1	É tensa
É incompetente	7	6	5	4	3	2	1	É recompensadora
É produtiva	7	6	5	4	3	2	1	Não é recompensadora
É improdutiva	7	6	5	4	3	2	1	Não me cria embaraços
Atinge os resultados que procuro	7	6	5	4	3	2	1	Cria embaraços para mim

Fonte do teste: Adaptado de Lyle Sussman e Paul D. Krivos, Communication for Supervisors and Managers (Sherman Oaks, CA: Alfred Publishing, 1979), 10-12.

B - ANEXO MATERIAL PARA TREINAMENTO



Definições

Comunicação: No contexto deste treinamento, significa agrupar e reorganizar fatos e dados e transmitir de uma forma tal que se torne informação útil e precisa ao destinatário

- Comunicação eficiente: "No contexto deste treinamento, significa que alguém vai entender – como informação – aquilo que você quer transmitir da maneira mais precisa possível".
- "O resultado da sua comunicação é a resposta que você provoca" (e não aquilo que você supõe que comunicou). *(Azevedo, Regina Maria)*





Não existe realidade em comunicação, mas representação da realidade.

Realidade em comunicação é a versão que o destinatário interpreta e... na qual acredita.

(Azevedo, Regina Maria)



Ruído na comunicação: " No contexto deste treinamento, significa toda perda de informação conseqüente de perturbação no circuito comunicante"

(...) o ruído designa tudo o que altera uma mensagem, de forma imprevisível, tudo o que faz que uma seqüência de dados introduzida pelo remetente seja entendida de forma diferente pelo destinatário. Exemplo:

Falta de dados ou dados incompletos.
Dados escritos de forma ambígua.
Dados dispostos de modo tal que dificultam sua interpretação.

(Dubois et alli, 2001:524)



Subentendido

No contexto deste treinamento, significa a situação em que o emissor supõe que o destinatário interpreta a mensagem da mesma forma que ele mesmo.

Problemas do subentendido:

- Informação segue incompleta esperando que o destinatário seja capaz de complementá-la de modo a gerar o sentido pretendido pelo emissor.

Dificulta e às vezes impede o entendimento do destinatário.

Característica do subentendido:

Faz uso de palavras e/ou expressões que permitem duas ou mais interpretações



Pressuposto

É aquilo que todo subentendido gostaria de ser:
Para este treinamento significa a situação em que o remetente e o destinatário têm o mesmo nível de conhecimento do contexto da mensagem, uma espécie de pacto ou acordo por meio do qual partilham de um significado comum.

Nesta situação, "um pingo é letra".

Característica do pressuposto:

Faz uso de palavras e/ou expressões que constroem o mesmo significado (sentido) tanto para o emissor quanto para o destinatário.



Passos de um aprendizado

(aplica-se para este caso de comunicação)

- Você não sabe que não sabe.
- Você sabe que não sabe.
- Você sabe que sabe.
- Você não sabe (percebe) que sabe.



É recomendável "ocupar" o lugar do destinatário da comunicação e obter as respostas

Fórmula americana utilizada para composição de notícias: 5W + 1H

- What? – O quê?
- Who? – Quem?
- Where? – Onde?
- When? – Quando?
- Why? – Por quê?
- How? – Como?

Título do email

É fortemente recomendável que ele "abra as portas" do conteúdo.

A fórmula 5W + 1H é totalmente aplicável ao título



Dicas

Sempre, sempre, sempre leia o conteúdo da comunicação antes de enviar. Você irá perceber a "besteira" que estaria fazendo se enviasse no primeiro impulso.

Quando necessário entre em detalhes: "Escreva como se tivesse escrevendo para uma criança de 5 anos".

(Azevedo, Regina Maria)



Dicas

Os copiados

Avalie cuidadosamente para quem você irá enviar a mensagem. Neste pequeno detalhe residem uma das falhas mais comuns e que geram grandes perdas.

Importante

Você, no papel de emissor, é constantemente avaliado pelo receptor.

Não queira ser aquele sujeito cujo comentário na empresa seja: "...o que esse cara quer? Ele não sabe nem escrever..."