



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ESCRITA COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO

ADRIANA PISSINATO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
adrianapissinato@hotmail.com

LARA JANSISKI MOTTA

larajmotta@terra.com.br



A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ESCRITA COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO

Resumo

O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional tem sido discutido dentro das empresas pela sua significativa importância na condução do trabalho e no resultado das ações. O impacto gerado por um processo de comunicação deficiente compromete significativamente o alcance das metas, além de fomentar problemas na relação interpessoal, interferindo na cultura organizacional. Dessa forma, o presente relato, aborda a comunicação escrita como fator relevante e descreve uma proposta baseada em treinamento e sistematização documental como alternativas de melhoria. A proposta foi implantada em uma organização ligada à área da saúde e teve como objetivo principal a redução dos ruídos da comunicação escrita, contribuindo para a efetividade dos diversos trabalhos e ações organizacionais. Através do levantamento dos principais problemas encontrados na documentação escrita, foram analisados 1176 documentos entre memorandos e correspondências, divididos entre antes e após a implantação do projeto, onde notou-se melhoria estatisticamente significativa, pelo teste de McNemar, em 83% dos problemas avaliados. Concluiu-se que o investimento das organizações na melhoria dos processos de comunicação pode trazer resultados positivos para as organizações, não só na comunicação em si, mas na otimização dos processos de trabalho.

Palavras-chave: meios de comunicação, barreiras de comunicação, organização e administração

Abstract

The role of communication and information in the organizational environment has been discussed within the companies for their significant importance in the conduct of the work and results of actions. The impact generated by a process of poor communication significantly undermines the achievement of goals, besides fomenting problems in interpersonal relationships, interfering with the organizational culture. Thus, the present report addresses the written communication as a relevant factor and describes a proposal based on training and documentary systematization as alternatives for improvement. The proposal was implemented in a linked to the healthcare organization and its main objective of reducing noise of written communication, contributing to the effectiveness of several papers and organizational actions. Through the survey of the main problems encountered in written documentation, documents between 1176 memos and correspondence, divided between before and after the implementation of the project, which was noticed statistically significant improvement, by McNemar test, 83% of the assessed problems were analyzed. It was concluded that investment to promote the improvement of communication processes can bring positive results for organizations, not only in the communication itself, but the optimization of work processes.

Keywords: communications media; communication barriers; organization and administration



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

Frente à globalização e a dinâmica das atividades empresariais, a comunicação tem sido cada vez mais influenciada pela tecnologia. Conceitos importantes sobre a fala, escrita e relações interpessoais estão cada vez mais escondidos sob emails, telefones e mensagens provenientes de aparelhos móveis. Porém, nem sempre é possível o acesso a esse tipo de comunicação, exigindo que as empresas recorram a métodos mais tradicionais.

De qualquer forma, uma comunicação clara e objetiva é fator fundamental para o sucesso de qualquer organização e faz com que os colaboradores se sintam mais integrados e motivados no seu trabalho. A comunicação está presente na rotina do trabalho das organizações e exerce influência direta nos processos de trabalho. Ela é responsável pela interação entre os setores internos e externos da instituição, colaborando de forma direta no sucesso ou fracasso das negociações. Uma falha nesse processo pode ter como consequências prazos não cumpridos, serviços não realizados a contento, desmotivação e problemas no relacionamento interpessoal (Júnior e Neves, 2010).

Em geral, a preocupação dos gestores está voltada às questões técnicas e ao funcionamento das respectivas áreas de atuação e tendem a negligenciar ou subestimar a comunicação como parte mediadora dos processos de trabalho. Pode-se explicar essa negligência pelo papel secundário atribuído a comunicação de maneira geral e pela própria característica da língua, cheia de convenções e muitas vezes, sem o domínio dos transcritores (Cabral, 2011).

Os problemas relacionados à escrita são evidentes em todas as suas vertentes e comprometem, de maneira significativa, o resultado final do trabalho esperado além de alavancar conflitos internos e externos. A falha na comunicação é fato e é tão comum que, muitas vezes, nem percebemos que ela é a causa de muitos problemas ou metas não atingidas. Fazer um estudo sobre a comunicação como um dos fatores de mudança nas organizações é mostrar a importância que ela tem para organização. Saber como a comunicação se processa, os instrumentos utilizados, conhecer a estrutura organizacional e os demais fatores que contribuem para a mudança nas organizações, etc, faz descobrir as medidas a serem tomadas e as possíveis correções que podem ser introduzidas para a melhor prestação de serviços e maior satisfação dos trabalhadores.

Memorandos e emails com falta de informação, clareza, excesso ou falta de objetividade e informalidade excessiva, além de erros gramaticais e de formatação caracterizam as principais causas de uma comunicação deficiente. A premissa de uma boa escrita no ambiente de trabalho deve ser objetiva, direcionada, cordial, assertiva e profissional evitando vícios de linguagem. A escolha da linguagem adequada é fundamental e a cordialidade também deve permear a linguagem, especialmente nos e-mails, considerado gênero emergente e facilitador das empresas atuais (Zanotto, 2005).

Como exemplo pode-se destacar correspondências extraviadas, memorandos com falta de objetividade e clareza, acarretando em graves problemas como perda de prazos legais para respostas de documentos importantes e falta na comunicação interna entre os departamentos, provocando além da falta de informação, entraves relacionados à gestão de pessoas.

Diante desse cenário, a necessidade de implantar ações de comunicação para minimizar as barreiras e potencializar o processo de comunicação se faz necessária. A questão a ser respondida é como minimizar os ruídos de comunicação existentes na tramitação de documentos escritos?

A escolha desse tema teve como motivação fatores de três ordens distintas e complementares: organizacional, intelectual e prática. A primeira ordem é a de que a comunicação é tida como um dos fatores cruciais para a mudança organizacional, mudança de atitude e comportamento dos colaboradores e clientes de qualquer organização. A segunda é o interesse em



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

fundamentar os conhecimentos no que diz respeito à comunicação nas organizações e sua eventual implicação. A terceira prende-se com a disponibilidade e oportunidade em propor aos funcionários algumas estratégias e medidas que contribuem para o sucesso do sistema de comunicação. A atuação das três em conjunto favorece a integração, motivação e satisfação dos colaboradores.

Dessa forma, o presente relato, pretende descrever uma proposta para melhorar a qualidade da comunicação escrita, através de treinamento e sistematização dos documentos atualmente utilizados, com foco nos memorandos e correspondências, visando à redução do viés existente e contribuindo para que as atividades institucionais sejam realizadas a contento.

O projeto foi implantado em uma instituição que presta serviços voltados à saúde. A empresa possui contrato com a Prefeitura Municipal de São Paulo, segue as diretrizes da Secretaria Municipal de Saúde e tem na Atenção Básica sua principal *expertise*. A proposta de minimizar os ruídos da comunicação surgiu primeiramente através da observação dos problemas na rotina do trabalho e posteriormente observado neste estudo. Como estratégia de contenção, foi realizado treinamento para gestores e administrativos envolvidos e sistematização do documento de memorandos e correspondências.

2 Referencial Teórico

A comunicação é parte integrante da nossa rotina e estabelece uma relação direta com nossas vidas pessoais e profissionais de maneira independente de sua vontade. A comunicação implica em trocas e ações baseadas no ouvir e falar, seja pessoalmente ou explícita na maneira escrita, onde o que realmente se torna relevante é a maneira com a qual interpretamos a mensagem, na decodificação da mensagem (Scroferneker, 2007). Para que isso realmente ocorra, atingindo o objetivo esperado, não basta ser claro, objetivo e brilhante. A idéia principal deve ser transmitida ao leitor. As diferentes percepções e vivências podem exercer grande interferência nessa decodificação, surgindo ruídos da comunicação (Blikstein, 2005).

Podemos entender que a comunicação significa interação, diálogo, tornar comum. Nas organizações, diz respeito ao jeito de ser, aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas (Scroferneker, 2007) aquela que serve para criar, fazer funcionar ou manter atuantes as próprias organizações (Curvello, 2002). Quando nos referimos à comunicação nas organizações podemos fazer referência à cultura a nós imposta pelos engenheiros Frederick Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1915) onde o homem era visto como uma variável dependente das organizações. O comportamento era passivo e conformista, de forma a não colocar em risco os valores organizacionais. Esse modelo mecanicista prevaleceu principalmente durante os anos 60 e 80 e ao longo do tempo foi sendo substituído por modelos mais orgânicos, mas que de certa forma, interferem nos atuais padrões de comunicação organizacional. O modelo orgânico é definido como organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade, se adequando a condições mais dinâmicas (Maximiano, 2007).

A cultura organizacional passou a ser um conceito chave para a comunicação e facilitar o acesso a informações para dar suporte às pessoas na expressão de seus sentimentos e envolvê-las no planejamento e implementação de mudanças, qualificando a comunicação de maneira participativa, passou a ser o foco de organizações de sucesso. Dessa forma, a valorização do empregado como pessoa e cidadão, a transparência dos fenômenos organizacionais com abertura ao diálogo e gestão participativa visando o clima de bem estar favorece de maneira muito significativa os resultados esperados (Cabral, 2011).

A evolução das estratégias empresariais e das próprias organizações fomenta a necessidade de entender a complexidade das informações e os processos de comunicação na gestão das organizações. Hoje, vivemos em um momento de transformações e contextos com alta



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

complexidade, sendo necessárias novas estratégias de gestão para acompanhar o mercado. Nessa lógica, a importância da informação e comunicação na tomada de decisões deve ser sinônimo de qualidade (de Oliveira Cardoso, 2006).

A relevância da boa comunicação interna de qualquer organização é evidente, pois a falta de eficácia deste processo é fator crítico de sucesso não só para a manutenção e introdução de novas propostas de trabalho, mas na relação direta com mudança e sedimentação da cultura organizacional, para a transmissão de valores e para o estabelecimento de novas estratégias de trabalho. Ou seja, a comunicação interna é considerada um instrumento que promove não só a simples comunicação de determinados fatos importantes da organização, mas também a melhoria nas relações, nos processos e nos resultados da empresa (Cabral, 2011; de Oliveira Cardoso, 2006; Genelot, 1998; Scroferneker, 2007). Portanto, um dos objetivos da Comunicação Interna nas organizações é a motivação e satisfação dos seus colaboradores uma vez que ela estimula a participação e promove a integração. Quando uma organização aposta na política de CI faz com que os colaboradores sintam-se valorizados e trabalhem em prol do sucesso e competitividade da instituição que representam (de Oliveira Rocha, 2001).

O conceito de comunicação empresarial se tornou obsoleto e para a construção de um novo modelo e deve-se considerar o desprendimento do repertório para a inclusão de novas técnicas, de maneira que todos se sintam envolvidos no contexto da nova estratégia (Genelot, 1998). A mudança se torna um conceito fundamental para que esse processo se efetive. Deve-se considerar a etapa comunicação sobre planejamento e gerenciamento da mudança como sendo algo essencial no processo de transformação organizacional, por ser esse o instrumento de disseminação que permitirá o alinhamento das pessoas com os objetivos e direção da empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

Fica claro, portanto, que a cultura organizacional com o envolvimento social e ético das pessoas é peça chave do paradoxo da comunicação. Nesse ponto de mudança estratégica deve-se considerar que os problemas de transmissão de informação e sua preocupação residem em várias propriedades estatísticas da linguagem. A codificação e a decodificação da linguagem escrita devem ser realmente efetivas com intuito de eliminarmos possíveis ruídos (de Oliveira Cardoso, 2006).

Apesar das diferenças existentes nos meios e processos de comunicação, ela é fundamental em qualquer organização. No entanto, ela é uma das habilidades que precisa ser desenvolvida dentro das organizações. Pode-se classificar a comunicação interna em formal e informal. A comunicação formal auxilia no alinhamento, organização, direção e controle enquanto a informal permite a relação social entre as pessoas da organização e é transmitida através de redes ou canais de comunicação informal. Deve-se utilizar a comunicação formal quando se pretende transmitir informações necessárias para o funcionamento da organização e integração dos colaboradores e a informal é utilizada pelos membros da organização para suprir as deficiências e minimizar a insegurança do sistema formal de comunicação (Rocha, 2005).

A linguagem escrita é a maneira mais utilizada na rotina das organizações. Apesar da sua importância, erros de escrita são, muitas vezes, responsáveis por resultados insatisfatórios ou desqualificados. A queixa de quem envia uma mensagem, seja por email, memorandos, relatórios técnicos, seja por simples recados, é de que recebem de volta respostas incorretas e com vários erros, ou seja, não houve transmissão adequada. A comunicação escrita deve gerar uma resposta a uma determinada idéia a que temos em mente e a resposta deve coincidir com o que buscamos. Tornar comum aquilo de que precisa, assim como o bom poder de persuasão são o início para uma boa comunicação escrita (Blikstein, 2005).

O referencial teórico apresentado sustenta esse relato técnico e segue as diretrizes estabelecidas por Biancolino; Kniess; Maccari e Rabechini (2012).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

3 Metodologia

Para este estudo foi utilizado o método quantitativo com intuito de identificar a incidência dos problemas mais encontrados nos memorandos e correspondências utilizados pela instituição, no período de julho a dezembro de 2013.

O projeto consistiu na implantação de um documento sistematizado, realizado junto com um treinamento sobre comunicação escrita, voltado para auxiliares administrativos. Os dados para análise foram coletados no período anterior e posterior ao projeto.

Foi analisado o total de 1176 documentos, sendo 395 memorandos e 226 correspondências como análise prévia à implantação e 280 memorandos e 275 correspondências na análise posterior. Para a análise foram estabelecidos os itens de avaliação, tabulados primeiramente em planilha de Excel e posteriormente tratados no programa estatístico IBM SPSS 21. Os itens de avaliação consistem em data, assunto, destinatário, conteúdo, assinatura, número do documento e uso do protocolo. O levantamento realizado consiste em analisar a frequência e a diferença de cada item, antes e após o treinamento de comunicação escrita e implantação do documento sistematizado, destacando a presença ou ausência de problemas.

A amostra foi analisada por um único avaliador seguindo um roteiro dos principais fatores analisados, conforme figura 1. Foram considerados “com problemas” a ausência de um ou mais itens.

	Especificação
Data	Presença de data, data do documento condizente com o período de tramitação, presença de dia, mês e ano.
Assunto	Presença do assunto, assunto condizente com o documento de referência.
Destinatário	Presença de destinatário, destinatário condizente com o departamento fim, considerando o assunto e/ou conteúdo.
Conteúdo	Presença de conteúdo, descrição do conteúdo condizente com o documento encaminhado, assunto e conteúdo.
Assinatura	Presença de assinatura do responsável ou remetente do documento, descrição legível de identificação do responsável ou remetente do documento;
Número do documento	Presença do número do documento
Uso de protocolo	Presença de cópia do memorando e memorando de correspondência utilizada como protocolo.

Figura 1: Matriz de análise dos documentos.

Autor: Elaborado pelo autor, baseado em Blikstein, 2005

No treinamento foram abordados temas ligados à comunicação escrita, abordando os seguintes aspectos:

1. Aspectos gramaticais
 - a. Erros ortográficos
 - b. Erros de concordância
 - c. Pontuação
2. Conteúdo
 - a. Estilo verbal
 - b. Recursos linguísticos
 - c. Organização e construção composicional
 - d. Disposição
 - e. Acabamento
3. Eficácia da Comunicação
 - a. Capacidade em tornar o pensamento comum



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- b. Produzir resposta
- c. Persuasão

O documento utilizado para os memorandos e correspondência foi sistematizado, de maneira a cercar os possíveis erros em relação à formatação e apresentação, baseados nos itens destacados na tabela 1. Sobre cada item, foram delimitadas todas as possibilidades de forma a direcionar o usuário a resposta. Para os problemas assunto e conteúdo o item foi destacado, porém a redação livre. Esse documento foi apresentado durante o treinamento. Todos os envolvidos foram devidamente orientados quanto à utilização do documento.

Passado três meses da implantação do projeto, foi realizada uma pesquisa de satisfação em relação ao documento sistematizado, com os auxiliares envolvidos no projeto, totalizando 21 pessoas. Um índice foi estabelecido e dividido em excelente, muito bom, bom, ruim e péssimo.

4 Resultados Obtidos e Análise

A instituição em que foi realizado este estudo é uma organização não governamental sem fins lucrativos e tem como objetivo principal promover ações voltadas à população seja pela administração e organização dos diferentes equipamentos e programas de saúde ou com ações educativas e de pesquisa, contribuindo também para a produção do conhecimento. Para alcançar seus objetivos a instituição não zela apenas pelo seu prestígio em saúde e em como pode impactar com ações voltadas ao atendimento aos usuários, mas acredita na qualificação dos funcionários como proposta para que essa meta seja atingida.

Seu foco principal está voltado para atenção básica e possui diferentes tipos de programas voltados ao atendimento à população. Além disso, uma sede administrativa detém o trabalho administrativo geral que compõe o setor de recursos humanos, área financeira e técnica, responsável pelo acompanhamento das atividades da instituição de maneira geral.

A quantidade de pessoas vinculadas à instituição está em torno de 6000 funcionários, distribuídos em diversas categorias, ligadas ou não a área da saúde. A força de trabalho é composta por profissionais de nível superior como médicos, enfermeiros, assistente social, farmacêuticos, dentistas, psicólogos dentre outros, estes lotados nas unidades de saúde. Também possui profissionais vinculados em áreas administrativas, como recursos humanos, financeiro, desenvolvimento entre outros, com e sem nível superior. A intervenção inicial foi realizada em um dos departamentos, ligadas a um programa de atendimento ao público na área da saúde.

Um dos problemas enfrentados pela instituição é a falha na comunicação escrita, presente principalmente nos memorandos e correspondências. A escolha por esses documentos é justificada pela larga utilização dentro e fora da empresa e por serem meios utilizados pelo regulador externo das atividades institucionais.

A proposta foi de sistematizar o documento utilizado além de realizar um treinamento com os gestores das unidades e administrativos sobre a comunicação. Foi realizado um levantamento dos problemas previamente à implantação da proposta e um posterior. Uma pesquisa de satisfação foi aplicada após três meses.

O treinamento é uma ferramenta importante para as organizações e fundamenta todo o arsenal teórico estabelecido, trabalhando principalmente conceitos relacionados a comunicação formal e informal. Pode-se dizer que o trabalho realizado durante o treinamento, pode desenvolver nos usuários habilidades de comunicação, levando a melhoria dos processos de trabalho (Rocha, 2005).

A análise dos resultados foi realizada após a tabulação dos dados coletados e tratados no programa estatístico IBM SPSS 21. Para comparar as variáveis data, assunto, destinatário, conteúdo, assinatura, número do documento e protocolo antes e depois do treinamento e adequação do documento, estas variáveis foram submetidas ao teste estatístico de McNemar,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pois são variáveis nominais (“com problemas” e “sem problemas”) e pareadas. Foram consideradas diferenças estatisticamente significantes quando $p < 0,05$.

Tabela 1. Frequência e análise da diferença (Teste McNemar) dos problemas encontrados antes e depois do treinamento nos documentos - correspondência

		“sem problemas” N (%)	“com problemas” N (%)	Valor de p
Data	antes	190 (91,3%)	18 (8,7%)	$p = 1,000$
	depois	191 (91,8%)	17 (8,2%)	
Assunto	antes	110 (52,9%)	98 (47,1%)	$p < 0,001$
	depois	158 (76%)	50 (24%)	
Destinatário	antes	44 (21,2%)	164 (78,8%)	$p < 0,001$
	depois	151 (72,6%)	57 (27,4%)	
Conteúdo	antes	24 (11,5%)	184 (88,5%)	$p < 0,001$
	depois	102 (49%)	106 (51%)	
Assinatura	antes	136 (65,4%)	72 (34,6%)	$p < 0,001$
	depois	172 (82,7%)	36 (17,3%)	
Número do documento	antes	122 (58,7%)	86 (41,3%)	$p < 0,001$
	depois	169 (81,3%)	39 (18,3%)	
Protocolo	antes	56 (26,9%)	152 (73,1%)	$p < 0,001$
	depois	162 (77,9%)	46 (22,1%)	

Analisando a tabela 1, nota-se que não existe diferença estatística no problema data, antes e após a implantação do projeto, ou seja, para o documento correspondência, os usuários preocupavam-se em datar o documento. Para todos os outros problemas houve melhora estatisticamente significativa após o treinamento e sistematização.

Destaca-se o conteúdo e protocolo, com maiores diferenças estatísticas. Para conteúdo obteve-se redução dos problemas de 88,5% para 51%. É importante ressaltar que esse problema foi abordado durante o treinamento em comunicação escrita propriamente dita, como aspectos gramaticais, conteúdo e eficácia da comunicação, e não está necessariamente vinculada a sistematização do documento, pois depende da compreensão e expressão do autor (Blikstein, 2005).

Na emissão do protocolo, a melhora foi também expressiva passando de 73,1% para 22,1% nos documentos que apresentavam problemas. Esse dado é sugestivo de que a emissão de protocolos de entrega foi aceita e de que foi integrado na rotina de trabalho em mais da metade dos documentos emitidos.

O processo de sistematização do documento interfere diretamente nos outros problemas como assunto, destinatário, assinatura e número do documento onde pode ser observado melhora em todos eles. Dentre eles, notou-se em destinatário uma diferença estatística significativa tanto em documentos “sem problemas” como em “com problemas”, passando de 21,2% para 72,6% para destinatários corretos, reduzindo para 27,4% os documentos com erros. Esse tema foi abordado no treinamento com esclarecimentos sobre o processo organizacional propriamente dito além de ter sido bem delimitado no documento sistematizado. Notou-se na prática, melhora em relação aos extravios de documentos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 2. Frequência e análise da diferença (Teste McNemar) dos problemas encontrados antes e depois do treinamento nos documentos – memorandos

		“sem problemas” N (%)	“com problemas” N (%)	Valor de p
Data	antes	212 (82,8%)	44 (17,2%)	$p=0,014$
	depois	232 (90,6%)	24 (9,4%)	
Assunto	antes	126 (42,2%)	130 (50,8%)	$p<0,001$
	depois	187 (73%)	69 (27%)	
Destinatário	antes	68 (26,6%)	188 (73,4%)	$p<0,001$
	depois	194 (75,8%)	62 (24,2%)	
Conteúdo	antes	46 (18%)	210 (82%)	$p<0,001$
	depois	150 (58,6%)	106 (41,4%)	
Assinatura	antes	173 (67,6%)	83 (32,4%)	$p<0,001$
	depois	232 (90,6%)	24 (9,4%)	
Número do documento	antes	161 (62,9%)	95 (37,1%)	$p<0,001$
	depois	218 (85,2%)	38 (14,8%)	
Protocolo	antes	66 (25,8%)	190 (74,2%)	$p<0,001$
	depois	196 (76,6%)	60 (23,4%)	

Na avaliação dos memorandos, todos os problemas analisados deram diferença estatisticamente significativa. É importante ressaltar que o documento utilizado para as correspondências e para os memorandos é o mesmo, alterando a finalidade. Essa divisão foi realizada, pois se entende que a importância dada aos diferentes documentos e ao conteúdo abordado por eles poderiam ser diferentes.

Para o problema data, houve diferença estatística, com melhora do emprego nos documentos de 82,8% para 90,6%, divergindo do resultado obtido nas correspondências. Para o problema destinatário, a melhora também foi bastante expressiva, assim como nas correspondências, onde houve melhoras de 26,6% para 75,8% na aplicabilidade correta. O mesmo ocorreu com protocolo, onde o aumento a adesão foi de 25,8% para 76,6%. Para todos os outros problemas, houveram melhorias percebidas na prática diária.

Após três meses da aplicação do projeto, uma pesquisa de satisfação com os usuários do sistema, especificamente os administrativos, foi realizada. Os gerentes não foram abordados nessa fase. Participaram 21 administrativos das unidades e do departamento localizado na sede da instituição, que avaliaram o treinamento segundo uma escala que variava de excelente, muito bom, bom, ruim e péssimo. Como resultado obteve-se 71,4% como excelente, 19% muito bom e 9,5% bom. Nenhum ruim ou péssimo foi atribuído ao treinamento.

Confrontando os resultados de ambos os estudos, correspondências e memorandos, com o índice de satisfação dos usuários, pode-se afirmar que o projeto foi positivo, demonstrado através do resultado de melhora em todos os quesitos avaliados. O envolvimento de todos os envolvidos pode ser destacado como fator positivo para o sucesso do projeto (Genelot, 1998).

5 Considerações Finais

A proposta de intervenção realizada no projeto repercutiu diretamente em todos os processos que envolvem a comunicação escrita, principalmente a utilização de e-mails e memorandos como principal ferramenta de trabalho, de maneira a melhorar os resultados das ações desenvolvidas, assim como, as relações de trabalho.

Também notou-se maior satisfação no ambiente de trabalho, com aumento da cooperação



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

interpessoal e de informação, diminuindo as dificuldades na relação de pessoas. Esse clima favoreceu a criatividade, otimizando os processos de trabalho e obtendo-se resultados com maior qualidade. Todo o projeto foi estabelecido estudando-se os processos de trabalho através dos diferentes problemas encontrados nos setores e que convergiam para falhas relacionadas à comunicação. Os detalhes foram minuciosamente planejados antes da implantação e existiu o envolvimento de todos para que a proposta obtivesse sucesso. A continuidade dos treinamentos deve ser considerada com o intuito de garantir que as informações permaneçam ativas e atualizadas, principalmente em relação às alterações no quadro organizacional. Além disso, deve-se considerar a rotatividade dos trabalhadores da instituição.

O treinamento e a sistematização do documento podem ser considerados medidas simples de intervenção, mas que proporcionaram resultados acima do esperado. Cabe ao gestor avaliar e considerar a comunicação como parte integrante do sistema e que pode melhorar os processos de trabalho em vários aspectos.

Este projeto foi aplicado a apenas um departamento da empresa e deve ser disseminado na instituição para seu aprimoramento, com a inclusão de outros documentos como emails. Além disso, poderá abordar outros aspectos da comunicação como a fala e postura.

6 Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Blikstein, I. (2005). *Técnicas de comunicação escrita*. São Paulo: Ática.

Cabral, V. (2011). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Revista Organicom*, 1(1).

Curvello, J. J. A. (2002). Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações. In *Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional durante o XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-INTERCOM/97, em Santos (SP)*, em (Vol. 6).

De Araujo Junior, E., & Neves, R. D. (2010). A comunicação organizacional e seu diagnóstico. *Etic-Encontro de iniciaçã científica-Inss* 21-76-8498, 6(6).

De Oliveira Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, 40(6), 1123-44.

Genelot, D. (1998). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. Insep.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.

Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. Atlas.

Rocha, J. A. Oliveira (2001)—Gestão Pública e Modernização Administrativa. *INA, Oeiras*.

Rocha, J. O. (2005). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Escolar Editora.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Scroferneker, C. M. A. (2007). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 1(31).

Zanotto, N. (2005). *E-mail e carta comercial: estudo contrastivo de gênero textual*. Ed. Lucerna.