

# A comunicação escrita na Sabesp

MÁRIO RUBENS ALMEIDA DE MELLO

Economista, Superintendente de Informática da Sabesp

ADALBERTO GIRONE

Administrador de Empresas, chefe do Depto. de Organização e Métodos da Sabesp

**É**ste trabalho tem por objetivo apresentar a profissionais de Organização & Métodos, Administradores em Geral e aos Dirigentes de Empresas um referencial técnico e metodológico relativo aos instrumentos formais de comunicação utilizados na Sabesp. Através da metodologia adotada procura-se transmitir a filosofia de que os instrumentos de comunicação escrita, ao contrário de se constituírem em elementos burocratizantes, são altamente importantes na oficialização e veiculação das políticas, diretrizes e informações de caráter geral de interesse de cada empregado, ou necessários à tomada de decisões dos gerentes.

A Empresa moderna e dinâmica vive de informações. São elas as responsáveis pela sobrevivência da Empresa. As decisões são tomadas mediante as informações que o administrador dispõe.

Para que seja possível tomar as decisões precisas e adequadas, é imprescindível a existência de informações com as seguintes características básicas:

**Segurança:** as informações devem conter dados precisos e corretos.

**Oportunidade:** as informações devem estar disponíveis na oportunidade tempo/lugar adequados, com a rapidez necessária.

**Detalhamento:** as informações devem ter detalhes compatíveis ao nível da autoridade que irá utilizá-las; ou seja, quanto mais alto o nível hierárquico, mais resumidas devem ser as informações.

Entretanto, as informações, uma vez que se constituem na vida e perpetuação de uma Empresa, não devem ser apenas verbais, devem, acima de tudo, ser registradas, formalizadas e veiculadas, o que irá constituir-se na sua história. O registro das informações caracteriza-se como sendo a comunicação escrita da empresa.

## OS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DA SABESP

Os instrumentos administrativos da Sabesp (documentos formais de comunicação escrita) destinam-se basicamente à população interna, ou seja, diretores, chefes e empregados.

Alguns desses documentos servem de base para as informações ambiente externo (usuários, público em geral, órgãos oficiais etc.).

Os instrumentos de comunicação escrita da Sabesp são:

### 1 — Estatuto Social

— Conceito: instrumento que estabelece os objetivos, diretrizes, constituição e administração da Sociedade.

— Características: estabelece objetivos, políticas, diretrizes e autoridades.

— Aprovação: Assembléia Geral:

— Distribuição: Diretores, Superintendentes, Assistentes Executivos e Departamentos subordinados diretamente à Diretoria.

### 2 — Regimento Interno

— Conceito: instrumento que detalha e estabelece as funções e atividades da Diretoria.

— Características: estabelece políticas e autoridades (conforme disposições estatutárias).

— Aprovação: Diretoria Colegiada (homologada pelo Conselho de Administração).

— Distribuição: Diretores, Superintendentes, Assistentes Executivos e Departamentos subordinados diretamente à Diretoria.

### 3 — Deliberação da Diretoria

— Conceito: instrumento que registra as decisões e/ou deliberações da Diretoria Colegiada.

— Características: estabelece políticas, diretrizes, autoridades e assuntos de interesse geral da Companhia.

— Aprovação: Diretoria Colegiada.

— Distribuição: Diretorias e Superintendências (segundo seu envolvimento).

### 4 — Instrução da Presidência

— Conceito: instrumento de registro das determinações da Presidência.

— Características: estabelece orientações a serem seguidas pelas Unidades da Companhia. Não tem caráter normativo; não estabelece políticas nem autoridades.

— Aprovação: Diretor Presidente

— Distribuição: Diretorias e unidades (segundo seu envolvimento).

### 5 — Circular

— Conceito: instrumento para divulgação de informações de caráter geral.

— Características: divulga informações de caráter geral e não normativo.

— Aprovação: Diretor Administrativo

— Distribuição: até nível de unidades e empregados.

### 6 — Outros instrumentos

— Memorando e Bilhete: são instrumentos de uso exclusivamente interno, destinados à troca de informações entre as unidades da Companhia; assinados pelo emitente.

— Carta e Ofício: são instrumentos de uso externo, destinados à troca de informações/correspondência entre a Companhia e o ambiente externo; assinados em nível mínimo de Superintendente, segundo a área de atuação.

Existem, também, os instrumentos de comunicação escrita, de caráter normativo, que são:

### 1 — Norma

— Conceito: plano geral que orienta as ações dos administradores, de forma genérica.

— Características: estabelece políticas, diretrizes básicas ou a filosofia da Companhia sobre determinado assunto. Estabelece autoridade (níveis e limites).

— Aprovação: Diretoria Colegiada, através de deliberação da Diretoria.

## 2 - Procedimento

— Aprovação: Superintendente de Sistemas e Métodos (por delegação).

— Distribuição: Diretorias e unidades segundo seu envolvimento.

## 3 — Instrução

— Conceito: Plano que orienta as unidades no desempenho de suas funções, de forma padronizada e/ou sequencial e/ou cronológica.

— Características: Detalha mais os procedimentos. Estabelece métodos de trabalho, a nível de execução detalhada. Não estabelece autoridades.

— Aprovação: Superintendente da área interessada. Excepcionalmente, a Superintendência de Sistemas e Métodos homologará, quando envolver mais de uma Superintendência.

— Distribuição: unidades envolvidas.

## 4 — Organização

— Conceito: instrumento para a formalização da estrutura organizacional e das especificações das funções básicas das unidades,

— Características: estabelece os objetivos e funções básicas das unidades e seu relacionamento. Não estabelece políticas ou diretrizes, nem institui autoridades.

— Aprovação: Diretoria Colegiada, através de deliberação da Diretoria.

— Distribuição: até nível de Divisão, inclusive.

## 5 — Autoridade

— Conceito: instrumento que registra o estabelecimento do poder de decisão e comando dos administradores, em função de ocupar um cargo ou de uma delegação superior.

— Características: estabelece níveis e limites de autoridade/poder. Não estabelece políticas.

— Aprovação: Diretoria Colegiada, através de Norma ou Deliberação da Diretoria; ou detentor da autoridade (no caso de delegação).

— Distribuição: Diretores, chefia que recebeu, chefia que delegou e unidades de controle.

## VISÃO CRÍTICA

Todos os instrumentos de comunicação escrita da Sabesp estão implantados há vários anos e são de conhecimento de diretores, chefes e empregados. Entretanto, alguns dificultadores, relativos principalmente a Instrumentos Normativos, têm chegado ao nosso conhecimento:

1 — Nem sempre os empregados encarregados de substituir as folhas atualizadas o fazem com a frequência e velocidade requeridas, o que torna o Instrumento menos eficiente;

2 — Algumas chefias não fazem circular as informações contidas nos instrumentos, o que provoca o descontentamento de parte dos empregados, por não conhecer a informação;

3 — Algumas chefias consideram os instrumentos Administrativos como muito velucosos e com excesso de detalhes, o que desestimula sua leitura e conhecimento. Outras chefias, quando os mesmos não são elaborados com suficientes detalhes, acham que o Instrumento está incompleto;

4 — Parte das chefias, em algumas áreas localizadas, acham que os Instrumentos administrativos são burocratizados e cerceadores das atividades, esquecendo-se que eles são desenvolvidos visando uma regulamentação e padronização de atividades idênticas.

Do nosso ponto de vista, achamos que será muito difícil

“contentar todos ao mesmo tempo”, principalmente quando se levam em conta as variáveis Custo x Benefício.

Por outro lado, quando são elaborados os instrumentos administrativos e normativos são considerados, entre outros, os seguinte fatores:

1 — Aderência às políticas e diretrizes da Companhia;

2 — Critérios de padronização, simplificação e uniformização de atividades;

3 — Envolvimento das principais áreas responsáveis pela futura execução;

4 — Precisão e clareza da comunicação, colocando-nos na posição do indivíduo que irá tomar conhecimento dela;

5 — Aspectos de racionalização e desburocratização de atividades.

## CENÁRIO FUTURO

Embora os Instrumentos Administrativos e Normativos da Companhia sejam elaborados e desenvolvidos de acordo com uma apresentação/itemização preestabelecida e padronizada, procuramos sempre novas formas, tecnologias e um constante acompanhamento da evolução do mercado nessa área.

Está sendo planejado atualmente um novo Manual, o qual poderá receber a denominação de “Manual de Políticas”, destinado a todos os administradores da Companhia (até nível de Divisão, inclusive), o qual conterá todas as políticas da Companhia, agrupadas por assuntos básicos (por exemplo: Financeiro, Recursos Humanos etc.), que hoje estão registradas em Normas esparsas.

Além disso, com a evolução da utilização da Microinformática muito evoluiu-se na elaboração dos Instrumentos Administrativos, os quais, atualmente, já são desenvolvidos e produzidos utilizando ferramentas de *software* (processadores de texto, planilhas de cálculo etc.), todas elas visando um aperfeiçoamento, agilização e redução de custos na elaboração dos instrumentos de comunicação escrita.

Porém, não se pretende parar por aí. O que se imagina é maximizar a utilização de microcomputadores, explorar suas potencialidades, e já se vislumbra a possibilidade de encaminhamento de disquetes, bem como a utilização de redes de comunicação, em substituição à remessa dos papéis tradicionais.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para que um Instrumento Administrativo/Normativo seja bem aceito é necessário:

1 — Ter sido elaborado de comum acordo com a área que irá executá-lo;

2 — Conter informações precisas e corretas;

3 — Consciência do destinatário de sua importância e necessidade de atualização constante e imediata;

4 — Ser oportuno, ou seja, não adianta receber uma informação precisa e correta mas com seu prazo expirado;

5 — Ter o detalhamento suficiente e compatível com o nível hierárquico de quem irá utilizá-lo;

6 — Ser flexível, dinâmico e compatível com as tecnologias modernas e tendências do mercado.

Sem esses requisitos, qualquer que seja sua apresentação, não atingirá seus objetivos e cairá em descrédito, podendo descreditar toda uma área e os responsáveis pela sua elaboração.