

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE NA CIDADE DE BELEM-PA

Mônica do Socorro Rodrigues de Oliveira
monica_msro@hotmail.com
FACI

Oswaldo Gomes de Souza Junior
oswaldmgdr011@gmail.com
FACI

Mario Augusto da Silva Botelho
botelhobel@aol.com
FACI

Fabio Renan Marques de Souza
fabioerenanms@gmail.com
FACI

Gilberto Alcido Wiesenhutter
gilberto.aw@gmail.com
FACI

Resumo:As empresas outrora procuravam exaustivas maneiras de lucrar, sem preocupar-se com a satisfação de seus clientes com os produtos ou serviços oferecidos. Porém, com as transformações ocorridas no mercado, e a concorrência acirrada foi impossível manter este pensamento, e as organizações perceberam que devem dispor de um diferencial que as mantenham mais competitiva no mercado. As empresas de saúde não são diferentes, e se preocupam não somente em ter as melhores tecnologias, mas também, em comprovar a qualidade do serviço ofertado. Este trabalho foi realizado em um laboratório de análises clínicas, e objetivou apresentar como ocorre a comunicação interna em uma instituição de saúde e teve como objetivos específicos conhecer as formas de comunicação interna utilizadas por organizações de saúde, identificar os entraves presentes nas formas de comunicação interna nas organizações, como a comunicação interna influencia nos resultados organizacionais e apresentar sugestões de melhoria nos processos de comunicação internos. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem quantitativa e qualitativa, através da aplicação de um

questionário. Concluiu-se que a comunicação interna se não realizada de forma correta pode prejudicar os resultados organizacionais e ainda a imagem da organização em relação aos clientes.

Palavras Chave: Comunicação - marketing Interno - organização - clientes -

1. INTRODUÇÃO

As instituições de saúde estão crescendo, e agora não se preocupam somente em dispor das melhores tecnologias, elas buscam também a qualidade dos serviços ofertados, procurando formas de mostrar aos clientes que o produto entregue possui qualidade, ou seja, é confiável. A fim de comprovar essa qualidade, muitas destas instituições procuram empresas “acreditadoras”, responsáveis por avaliar e certificar as organizações, dentro das normas e padrões estabelecidos por elas.

Define-se Acreditação como um sistema de avaliação e certificação da qualidade de serviços de saúde, voluntário, periódico e reservado. Nas experiências, brasileira e internacional, é uma ação coordenada por uma organização ou agência não governamental encarregada do desenvolvimento e implantação da sua metodologia. Em seus princípios tem um caráter eminentemente educativo, voltado para a melhoria contínua, sem finalidade de fiscalização ou controle oficial, não devendo ser confundido com os procedimentos de licenciamento e ações típicas de Estado, conforme informações do site da empresa.

As empresas acreditadas têm vantagens competitivas por garantir maior segurança para os pacientes e profissionais, prezando pela qualidade da assistência, sendo um importante instrumento de gerenciamento, e o caminho para a melhoria contínua.

A empresa de saúde estudada é um Hospital Geral de alta complexidade e um Centro de Diagnóstico, que oferece todos os cuidados necessários ao tratamento. É o primeiro centro de saúde privado da região Norte a oferecer diagnóstico e tratamento de alta complexidade para pacientes com câncer. Excelência tecnológica somada a um atendimento personalizado para que os pacientes não precisem se deslocar para outros centros.

Esta empresa possui a certificação ONA nível III, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) é uma organização não governamental caracterizada como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, de direito coletivo, com abrangência de atuação nacional. Tendo por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País, conforme o site da instituição.

Diante do grande número de colaboradores e setores dentro desta empresa, o setor de laboratório como meio diagnóstico foi escolhido para análise do tema proposto. O laboratório desta instituição possui uma acreditação Programa de Acreditação da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC), exclusiva para laboratórios, que conforme o site da acreditadora, é o segundo acreditado na região norte. O objetivo fundamental do PALC é garantir um sistema capaz de proporcionar a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pelos laboratórios, através da educação continuada e do atendimento aos requisitos da norma introduzindo o conceito de controle de qualidade em laboratórios clínicos no Brasil, e seu programa representa a continuação de um longo histórico de apoio à melhoria da qualidade dos laboratórios clínicos.

O PALC utiliza auditorias periódicas para verificar a conformidade com os itens da norma. Os auditores são profissionais de nível superior da área de análises clínicas, de formação que tenha reconhecimento nacional para atuar como responsáveis técnicos em laboratórios clínicos. Ele avalia o laboratório como um todo e não em certas disciplinas, setores ou funções, garantindo assim que o fluxo inteiro do processo está conforme o controle de qualidade exigido. Para um laboratório clínico é de extrema relevância a certificação PALC, que referenda e atesta o controle de qualidade em todas as fases do processo, assegurando a qualidade do serviço prestado.

A comunicação interna é a realizada entre os colaboradores, considerada uma importante ferramenta de disseminação da cultura da organização, é por meio dela que o cliente externo pode também tomar conhecimento sobre o funcionamento da instituição. As

organizações começaram a valorizar mais este tipo de comunicação, pois com ela é possível criar uma série de ferramentas que poderão ser utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores, agindo como agente humanizador das relações do trabalho. Ela perpassa pelos setores da organização com seus processos, e por isso, deve ocorrer de forma homogênea e sem distorções. Visando estas possíveis distorções, o estudo pretende responder ao seguinte questionamento: A comunicação interna interfere no alcance dos objetivos organizacionais de uma instituição de saúde? Determinou-se como objetivo geral: Apresentar como ocorre a comunicação interna em uma instituição de saúde. E como específicos: Conhecer as formas de comunicação interna utilizadas por organizações de saúde; Identificar os entraves presentes nas formas de comunicação interna nas organizações; Conhecer como a comunicação interna influencia nos resultados organizacionais e Apresentar sugestões de melhoria nos processos de comunicação internos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMUNICAÇÃO

Para Pimenta (2002) A comunicação para agrupamentos humanos é tão importante quanto sistema nervoso para o corpo. É através dessa complexa rede que passa todos os outros sistemas vitais para o ser humano. Sem o sistema nervoso um corpo não se locomove não se alimenta e não canta. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas.

Desde a simples compra e venda de um produto ou serviço, até a regência de uma orquestra. É difícil definir a comunicação, principalmente na atualidade, com a evolução tecnológica que vem propiciando enormes e variadas formas de comunicação. Objetivamente, é possível defini-la como troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos: pessoa x pessoa ou ainda pessoa x animal. Mas será que a troca de mensagens garante a comunicação? A origem etimológica da comunicação é tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outra(s) pessoa(s), nesse momento ocorreria o fenômeno da comunicação. E isso, sabe-se, é bem difícil (PIMENTA, 2002). Segundo Brum (1998) do ponto de vista estritamente etimológico, o termo comunicação “vem do latim *communis* e significar por em comum, partilhar, comunhão’. Para muitos, ele significa o inter-relacionamento entre as pessoas e supõe o diálogo. Quando se separam os termos encontramos alguém (o sujeito), que diz algo (mensagem) para outro alguém (destinatário)”.

A comunicação é definida como, “a troca de informações entre um emissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”. A comunicação envolve duas vias que contém elementos interligados em uma sequência. O receptor é para quem a mensagem é dirigida, e ele traduz os símbolos para serem entendidos, processo nomeado de decodificação da mensagem. O receptor é restringido da mesma maneira que o emissor por suas habilidades, atitudes, conhecimentos e formação sociocultural. A interpretação que o receptor dá a uma mensagem costuma ser diferente da pretendida pelo emissor, e a isso chamamos de significado. O circuito de retorno é a verificação de quanto sucesso se obteve ao transmitir a mensagem original, determinando se a compreensão foi alcançada ou não. (LIMONGI 2008)

Talvez, devido a estas possíveis falhas (interferências), algumas pessoas usam de excessivo cuidado para transmitir sua mensagem acabam por não conseguir se fazer entender. Deve-se sim ser cuidadoso com o uso das palavras durante a comunicação, porém, fazendo antes do discurso uma avaliação do receptor já conseguimos saber de que forma pode ser feita a transmissão filtrando o que deve ou não ser dito, tentando com isso reduzir ao máximo esses gaps. Além disso, por ser conatural do homem, a linguagem não é apenas mais uma dentre as



muitas capacidades humanas. Ela é a única responsável por tornarmos àquilo que verdadeiramente somos como homens. Comunicar, contudo não é apenas vincular informações. Comunicamo-nos para fazer conhecidos, para exercermos poder, para sermos respeitados. O poder da palavra que se concentra em nossos atos de linguagem- concretiza, pois, nossa autoridade. Ninguém, nenhuma instituição sobrevive sem a comunicação. (SILVEIRA; MURASHIMA, 2011)

O homem é um ser social e difere dos demais seres que vivem reunidos pela capacidade de julgar e discernir, estabelecendo regras para a vida em sociedade. Tal concepção nascida em A política, de Aristóteles, implica estabelecer a necessidade de linguagem para que o homem possa se comunicar com os outros e, juntos, estabelecerem um código de vida em comum. Então, a linguagem, capacidade comunicativa dos seres, constrói vínculos entre os homens e possibilita a transmissão de culturas, além de garantir a eficácia dos mecanismos de funcionamento dos grupos sociais. Grosso modo, linguagem é qualquer sistema de signos que sirva à comunicação entre os homens. (TEIXEIRA, 2007) Embora sejam as primeiras vias lembradas quando se fala em comunicação, a fala e a escrita não são de modo algum as únicas formas de intercâmbio entre as pessoas. Os gestos - caretas movimentos com as mãos, beijos, sorrisos – expressam mensagens fortes e relevantes a troca social. Outras modalidades de comunicação, como traços e modos de comportamento, também desempenham papel fundamental na vida social, pois conferem a organização e a unidade necessárias ao convívio entre as pessoas. (CASADO, 2002)

Com a comunicação oral, além de nos preocuparmos com o que estamos falando, as palavras que usamos e como elas estão sendo transmitidas devemos também ter o cuidado de saber olhar para a pessoa, tonalizar a voz, a forma como se mechem as mãos, as pernas, pois não é somente a boca que transmite as informações, o corpo também fala, e muitas vezes não percebemos, mas, ele fala mais do que a própria mensagem, ou até mesmo demonstra o contrário do que estamos falando. Estima-se que 5 a 20% da população sofra de ansiedade ao receber informação. As pessoas que sofrem dessa debilidade possuem tensão excessiva em comunicação oral e/ou escrita. Existe um conjunto de pessoas na organização que limita seriamente sua comunicação oral e acredita que não precisa de muita comunicação para fazer melhor seu trabalho. (MCCROSKY; DALY; SORENSON, 1976). A comunicação é a responsável por estabelecer as relações entre os seres humanos, é por meio dela que conseguimos realizar um contato, trocar conhecimentos e informações, fazer ou desfazer relações, assim sendo percebemos que a comunicação pode ser utilizada tanto de forma positiva como negativa em nossas vidas.

Durante a comunicação é possível filtrar as palavras para que a mensagem seja vista de forma positiva. As pessoas são seletivas e interpretam o que veem de acordo com o que estão sentindo, ou já ouviram previamente, a exemplo um gestor que ouve reclamações sobre um funcionário já não conversa com o mesmo de forma crua, pois fez tem uma pré avaliação dele. Uma reunião onde você se torna o assunto principal, por uma falha durante um processo qualquer faz com que você tome uma atitude defensiva reduzindo assim, a capacidade de compreensão, e a mensagem sendo vista como ameaçadora atrapalha a eficácia da comunicação. As palavras e a comunicação não verbal tem significados distintos em algumas regiões do país, portanto deve-se ter o devido cuidado, de saber se na região as pessoas costumam tocar nas outras, ou qual tipo de jargões são utilizados e quais seus significados, se os utilizados em sua cidade podem ser utilizados sem que sejam mal interpretados.

É importante ressaltar a relação entre comunicação e evolução tecnológica. Com a invenção da escrita a aproximadamente 5 mil anos, a relação que as pessoas tinham com o tempo e o espaço foi alterada. Utilizando a escrita as informações puderam ser registradas e assim transportadas de um lugar para o outro. O registro também tornou viável a manutenção de várias informações sobre culturas e povos, através do tempo não se extinguindo quem as



criou. A partir daí o conhecimento produzido pela sociedade pôde ser acumulado e socializado.

2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial (CEMP) caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propagandas, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público ao qual se destina pode ser externo e interno. O externo é formado pela sociedade de uma maneira geral: o governo, os políticos, os formadores de opiniões e os consumidores. O interno é formado pelos colaboradores da empresa: funcionários, fornecedores e parceiros. (PIMENTA, 2002)

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir os objetivos e metas. Na realidade ao proceder a estruturação de um grupo de trabalho o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos. (CASADO, 2002)

No processo de comunicação, a relação entre como falamos ou escrevemos e o, que realmente falamos ou escrevemos reflete nossa intenção comunicativa, que nada mais é do que necessidade de expressar alguma coisa- motivação-; ter um objetivo- finalidade- e selecionar a forma mais adequada para o que deseja-realização. Para além destas características o sucesso de nossas relações de trabalho, de nossas relações afetivas e familiares depende, essencialmente, da eficácia de nossa comunicação. E essa eficácia depende da organização de nossas ideias; de nossa habilidade de utilizar a língua; de nossa disposição para nos fazer entender; de nossa espontaneidade ao falar e escrever. (SILVEIRA; MURASHIMA 2011).

Deve-se ter cuidado durante a comunicação, pois nem sempre o que falamos tem uma resposta direta ou da forma esperada, por uma simples palavra colocada de forma incorreta ou um tom diferente na voz todo o entendimento da frase pode ser todo prejudicado. Portanto, além de ter conhecimento sobre o tema abordado, antes de nos expressarmos devemos formar corretamente as frases a fim de que nos façamos entender.

Uma boa comunicação empresarial é condição primordial para uma boa imagem institucional da empresa, pois se há uma comunicação, o público interno conhece a instituição e com isso repassa ao público externo confiança em seu trabalho.

O sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com escalões superiores, inferiores e de mesmo nível; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos. (CORRADO, 1994)

Dentro da organização, o antigo modelo autoritário de cima para baixo está desaparecendo. Os gerentes sabem que precisam transformar-se em líderes que tenham visão, determinam uma missão e estabelecem valores fortes que façam todos caminharem numa mesma direção. Comunicação, agora, deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados, para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção as suas metas. (CORRADO, 1994)

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme Houaiss (2001), a Comunicação Interna é “aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc”. Para Drucker (1964), “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

Em função da globalização, da competitividade cada vez mais acirrada, é fundamental que a comunicação alcance cada um dos públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa - de forma transparente, ética e objetiva. Nesse contexto, entendemos que o público formado pelos empregados e familiares é sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de comunicação. MARCHESI (2005)

Para Marchiori (2006), “se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização”. É o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados. Ela deve ocorrer nos dois sentidos (diálogo), pois enriquece a informação. Uma ideia é enriquecida quando é discutida. A disposição em ouvir com atenção é o maior sinal de valorização do indivíduo. É pela comunicação que cada pessoa tem acesso as informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos, e campanhas de marketing lançados, ao conhecimento necessário para a adequada realização de suas atividades, ao feedback sobre seu desempenho, e é uma forma de expor suas necessidades, expectativas ideias e críticas. Vários canais de comunicação podem ser usados: vídeos, manuais, palestras internas, reuniões, comunicados, murais, revista e jornal internos, radio interno, intranet etc. (LIMONGI, 2008)

É a comunicação realizada dentro da instituição, com colaboradores, gestores prestadores de serviço, ou seja, a comunicação dentro da empresa. A boa comunicação tem a informação como uma via de Mão dupla, onde além de receber as informações se dá o feedback das mesmas garantindo sempre a legitimidade das informações. Brum (2003, p. 26) afirma que “um programa de Comunicação Interna bem feita é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”

Aquele antes conhecido como empregado, hoje é colaborador, e o nome faz jus a sua atuação dentro da organização, quando este sente que é parte da empresa, conhece seus processos, sua filosofia, torna-se também um divulgador daquela organização, além de fazer contribuições para melhoria dos processos. Torna-se uma via de Mão dupla onde a empresa repassa ao colaborador algumas informações necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho e dentro delas caso haja sugestões de melhoria os mesmos as trazem de volta para organização.

Para Brum (2003, p.32), “em primeiro lugar, temos que lembrar que ‘ninguém gosta daquilo que não conhece’. Portanto é preciso colocar à disposição do público interno um alto nível de informação sobre a empresa e todas as suas características”.

Para que haja uma boa comunicação é necessário que o colaborador sinta confiança para a pessoa na qual ele irá transmitir a informação, pois assim o risco de haver uma falha na recepção da informação é pequena, haja vista que ele não sentirá necessidade de ocultar partes importantes do diálogo. O gestor deve transmitir confiança, e ouvir o que lhe foi repassado sem julgamentos, buscar compreender o que está sendo dito, e saber filtrar o que for útil para a empresa, segundo Marchesi (2005) A comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas,

comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

A comunicação tem que ser vista sob o conceito de comunicação integrada, no qual profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objetivo: contribuir para a manutenção da boa imagem e solidificação da reputação da empresa. Cada um em sua especialidade, numa visão integrada dos públicos estratégicos da empresa. (MARCHESI; 2005)

2.4 ENDOMARKETING

O prefixo endo vem de “para dentro, dentro de”, ou seja, o marketing para dentro de algo, no caso a empresa. A empresa não realiza somente o marketing para o público externo e sim para os colaboradores, com as mesmas premissas, visar a satisfação das necessidades e desejos do cliente interno, e consequentemente atingindo com qualidades os objetivos organizacionais. São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias (CERQUEIRA, 1999).

Para Cerqueira (1999) Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a pratica da empatia e da afetividade, ou seja: melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

É um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de suas políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna seu uso mais orientado ao marketing. (LIMONGI, 2008)

Segundo Brum (1998), vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas ideias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela. Muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver. O endomarketing mostra o colaborador representando a organização, pois por meio dele o colaborador consegue ter vez na organização, participa das mudanças na empresa, conhece a cultura e entende os processos diários. Ao entender os processos diários fica mais fácil aceitar as mudanças, entende-las e se adaptar a elas.

Segundo Cerqueira (1999, p.143), “desafie o homem e valorize seu ego, sua autoestima, através do reconhecimento de suas conquistas e ele não será apenas um recurso humano, mas sim um super homem capaz de fidelizar coisas nas quais ninguém acredita”. No Brasil, quando surgiu o endomarketing, este era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários. Aos poucos a relação capital trabalho foi evoluindo e o endomarketing pode sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva oriunda de um funcionário igualmente positivo (BRUM, 2000).

O funcionário precisa de atenção e treinamento a fim de se tornar mais preparado e informado para conseguir conquistar o cliente externo. Tendo as respostas para os



questionamentos do cliente consegue por meio do diálogo transparecer confiança e credibilidade no que faz. Comunicar não é suficiente, devem-se transmitir informações constantemente a fim de que as pessoas estejam sempre atualizadas em relação a mudanças na organização seja de metas, resultados, produtos, serviços ou mercados.

3. METODOLOGIA

Um laboratório tem suas etapas dos processos bem definidas, e com elas, fases que garantem a segurança do paciente. Se estas etapas não forem concluídas, por falha de comunicação entre um dos três processos (analítico pré-analítico e pós-analítico) podem causar danos, como a necessidade de uma recoleta, liberação e entrega de laudo de forma inadvertida. Por este motivo não foi escolhido somente um setor para análise, e sim todos os setores deste processo, para melhor avaliação e coleta de dados. Esta pesquisa quanto aos fins de investigação é definida como exploratória, porque objetiva maior familiaridade com o problema visando torna-lo mais explícito. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois este é considerado o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. E também pesquisa de campo, pois, é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo (VERGARA, 2007).

Possui cunho quantitativo, onde utilizou-se métodos estatísticos, traduzindo opiniões e informações em números para organizar, classificar e chegar a resposta da pesquisa e qualitativo considerando a dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Realizando-se análise de conteúdo. Definiu-se como população um universo de 55 pessoas, referente ao número de colaboradores deste laboratório hospitalar, extraiu-se deste uma amostra. Segundo Gil (2002, p.121) de modo geral os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considera-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo. A amostra utilizada neste estudo foi definida por conveniência, e constitui-se de 15 colaboradores, cinco de cada área do processo (recepção, coleta e área técnica), o que corresponde 27% do total da população. Com essa amostra buscou-se avaliar cada setor individualmente, verificando qual deles é o mais citado em relação a problemas de comunicação, como os colaboradores veem a comunicação em relação ao alcance dos objetivos organizacionais e suas sugestões de melhoria.

Como instrumento da pesquisa definiu-se questionários contendo cinco perguntas de múltipla escolha e duas perguntas abertas. A escolha do questionário deu-se por sua fácil aplicabilidade, e sendo o tema um assunto de conhecimento de todos. Reduzindo a necessidade de maior explicação quanto ao instrumento utilizado. Pretendendo-se com ele identificar as dificuldades dos colaboradores em relação a comunicação com os outros setores; quais setores tem mais dificuldade na comunicação e quais setores são apontados como mais difíceis de comunicar-se. Estabelecendo assim parâmetros a serem avaliados pelos gestores dos setores para possíveis melhorias. Foram distribuídos entre os colaboradores de cada parte do processo cinco questionários, sendo estes, cinco para recepção cinco para coleta e cinco para área técnica, totalizando 15 questionários, a serem respondidos no dia da pesquisa. Os dados obtidos foram tabulados e analisados segundo a avaliação de dois setores em relação a um terceiro.

O questionário foi distribuído no dia 12 de fevereiro de 2013 no período da manhã, entre recepcionistas, técnicos de enfermagem e biomédicos. Foi apresentado aos mesmos um termo de consentimento no qual constavam esclarecimentos com o objetivo do estudo, e somente após leitura e autorização dos mesmos deu-se início a pesquisa.

Após a coleta, efetivou-se a tabulação dos dados obtidos extraindo o quantitativo de cada questão e posteriormente o agrupamento das respostas para chegar a uma definição

comum e tornar possíveis as comparações entre os setores. O programa Excel da Microsoft Office 2010 foi utilizado para ordenamento e análise dos dados coletados, sendo estes agrupados em tabelas e gráficos.

4. DADOS DA PESQUISA

A partir dos dados obtidos na aplicação do questionário, realizado no laboratório de análises clínicas, pode-se verificar inicialmente o levantamento de informações referentes ao perfil dos colaboradores, conforme os gráficos abaixo. O gráfico 1 representa a idade dos respondentes, onde, mais da metade situa-se na faixa de 21 e 30 anos, e uma pequena parcela mais de 31.

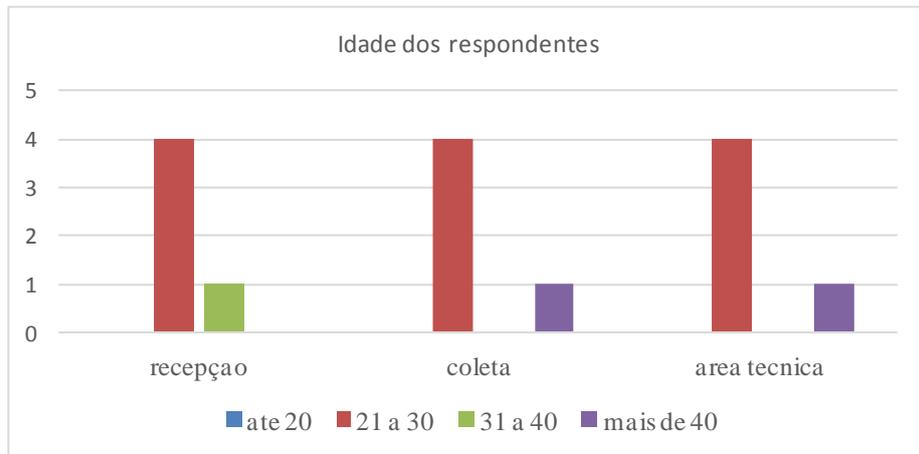


Gráfico 1:

Fonte: Produzido pelos autores

O gráfico 2 representa o sexo dos respondentes, constata-se que apenas um funcionário é do sexo masculino.

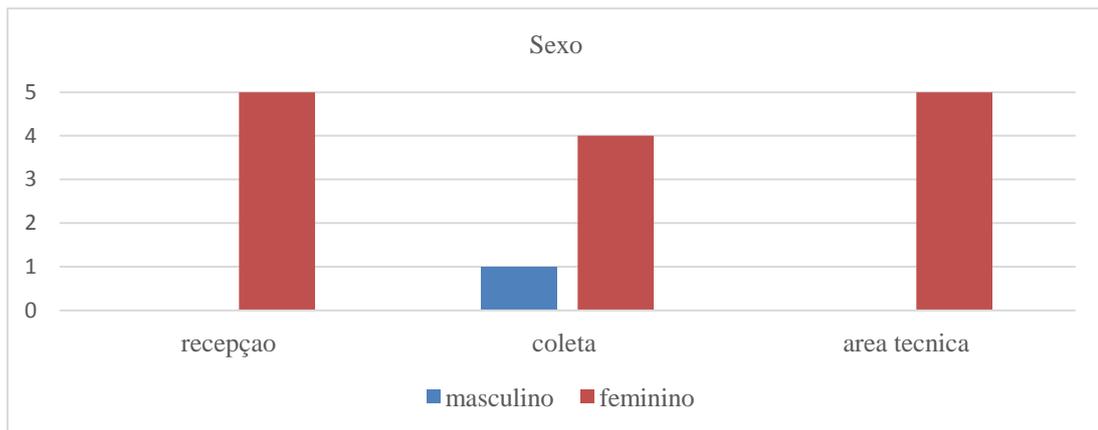


Gráfico 2:

Fonte: Produzido pelos autores

O gráfico 3 representa o tempo de permanência na empresa, com ele constata-se que uma pequena parcela é composta de pessoas com razoável vivência de trabalho.

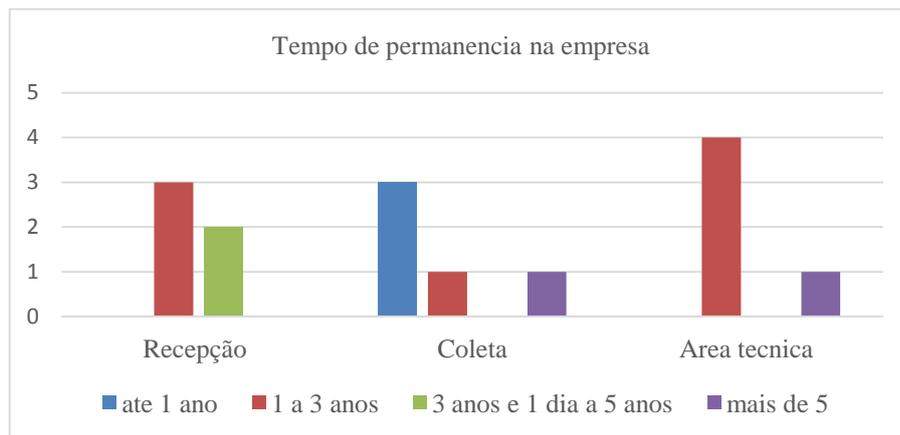


Gráfico 3:

Fonte: Produzido pela autora

Com os questionários distribuídos buscou-se avaliar como os colaboradores visualizam aqueles setores com quem trabalham diretamente e qual setor tem a pior avaliação, para que os dados possam ser mostrados para os gestores e estes terem a possibilidade de trabalhar estas dificuldades a fim de buscar melhorias. Esta análise está representada no quadro 1.

Setor avaliado	Perfeita	Com falhas obtendo o resultado final	Com falhas interferindo o resultado final	Precisa melhorar
Recepção	20%	60%	-	20%
Coleta	10%	40%	-	50%
Área técnica	10%	50%	20%	20%

Quadro 1:

Fonte: Produzido pela autora

Analisando os três setores no quadro 1 pode-se perceber que é apontado como o de maior dificuldade de comunicação a coleta, apresentado 50% dos respondentes afirmando que ela precisa melhorar, no mesmo item área técnica e recepção apresentaram igualmente 20%. Segundo Matos (2009) a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

A comunicação com a coleta encontra-se em um nível baixo, visto que metade dos respondentes tem dificuldade de comunicar-se com ela, assim sendo podemos entender que este setor não está cumprindo com suas metas e objetivos, segundo Casado (2002) os processos de comunicação são também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir os objetivos e metas. Considerando que os dois primeiros itens da avaliação são positivos pois, apesar de o segundo apresentar a dificuldade, o resultado final é obtido, tem-se a recepção como melhor comunicação apresentando 80% nestes itens, em segundo lugar a Área Técnica com 60% e posteriormente a coleta com 50%. É sabido que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, tornam-se inviáveis se os colaboradores não “comprarem” a ideia. Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é fator fundamental. Para tanto ela deve ser uma preocupação de todos e, principalmente, dos principais executivos MATOS (2009).

4.1 RESPOSTA AS PERGUNTAS PRESENTES NO INSTRUMENTO DE PESQUISA.

1- Você acredita que as falhas de comunicação do seu setor com os outros setores interferem no resultado final do cliente/paciente? Se sim, por favor, explique.

Nesta pergunta obteve-se 100% dos respondentes, de todos os setores, afirmando que sim, a comunicação interna influencia no alcance dos resultados organizacionais. No quadro 2, os colaboradores exemplificam as falhas de comunicação do seu setor com os outros setores que podem vir a interferir no resultado final do cliente/paciente. A fim de facilitar o entendimento da visão dos colaboradores quanto a estes exemplos, foram selecionados alguns deles para expor as possíveis situações causadas pelos mesmos.

Setor	Respostas
Recepção	<ul style="list-style-type: none"> - Caso haja mudanças e as mesmas não sejam informadas; - Atraso nos resultados; - A falta de conhecimento do funcionamento dos outros setores pode ocasionar tomadas decisões sem que as mesmas realmente possam ser cumpridas.
Coleta	<ul style="list-style-type: none"> - Sem a comunicação não é possível ter uma ampla noção da assistência a ser dada, podendo ocasionar as falhas por divergência de informação ou incompreensão da mesma; - Fluxos bem definidos (urgência e prioridades)
Área técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromisso; - Troca de exames na hora do cadastro; - A forma de passagem de informações; - Amostras não coletadas; - Execução errônea de exames.

Quadro 2:

Fonte: Produzido pela autora

O item “Se não tiver conhecimento do funcionamento dos outros setores podem ser tomadas decisões sem que as mesmas realmente possam ser cumpridas” mencionadas pela recepção, exemplifica-se na seguinte hipótese: A recepção marca um exame ‘X’ para ser liberado com urgência, e somente quando o paciente retorna para buscar o resultado descobre-se que por falta de kit para realização de deste exame não foi possível o cumprimento do prazo. A informação ficou na área técnica e não foi repassada aos outros setores causando um transtorno desnecessário ao paciente.

Quanto ao item citado pela coleta “Sem a comunicação não é possível ter uma ampla noção da assistência a ser dada”, exemplifica-se na seguinte possibilidade: Se houver alterações no método de coleta de algum exame específico e o mesmo não for repassado, exames serão coletados erroneamente, ocasionando a necessidade de recoleta.

E também o item “Amostras não coletadas” apresentado pela área técnica, exemplifica-se no seguinte cenário: Se o técnico de enfermagem não segue o padrão definido para coleta de exames, e deixa de coletar uma amostra, a falta do mesmo somente será visualizado na hora que o paciente vier buscar seu resultado.

Com as falhas de comunicação entre estes setores o que pode-se perceber é que o paciente sofre um *stress* desnecessário, e a empresa perde a credibilidade, pois na maioria dos casos as pessoas vem buscar seus exames na hora da consulta. A cautela com o repasse das informações não é exclusiva de um setor, mas de todos eles, a fim de que nenhum seja prejudicado durante o processo.

Quem não se comunica se complica, perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado. Esta é uma relação de causa e efeito incontestável. Hoje, no mundo dos negócios, é unanime o reconhecimento da comunicação empresarial como uma função estratégica de resultados MATOS (2009).

- 2- Você consegue visualizar uma forma ou técnica de comunicação que melhore o fluxo de informação entre os setores?

No quadro 3 estão representadas as formas de melhoria na comunicação conforme visão dos colaboradores.

Setor	Respostas
Recepção	<ul style="list-style-type: none"> - Informativos - Chat - Manter informações documentadas e acessíveis para que seja possível recordar sempre que necessário - Guia ou manual que dê suporte para direcionar o paciente corretamente
Coleta	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões mais frequentes com diálogos para análise dos erros a fim de solucioná-los - Palestras de relacionamento interpessoal para trabalho em equipe - Divisão de tarefas - Possibilidades de colocar observações no próprio sistema para evitar perda de tempo - Intranet, - Prioridade da análise das amostras (já executada)
Área técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Palestras de integração para compreender os setores, - Reuniões para discutir ou melhorar o entrosamento da equipe, - Inclusão de exames em tempo hábil - Sistema de informática cooperando mais com os setores - Visualização o fluxo de trabalho possibilitando a criação de momentos para pendências ou demais processos.

Quadro 3:

Fonte: Produzido pela autora

Com esta pergunta objetivou-se tirar dos próprios colaboradores sugestões para melhoria na comunicação interna desta organização introduzindo assim técnicas do endomarketing, que tem como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna seu uso mais orientado ao marketing. (LIMONGI, 2008)

Estimulando assim as pessoas e mostrando que suas ideias são importantes para a organização, buscando melhorar o compromisso destas com a empresa, fazer com que elas sejam aliadas, se sintam importantes dentro da equipe que atuam e também responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. Segundo Matos (2009) Os funcionários sentem necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa age e pensa conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado; consequentemente, seu desempenho e sua produtividade serão melhores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação nas empresas, se realizada de forma homogênea por seus colaboradores e gestores, pode se transformar em uma importante ferramenta para obtenção



dos objetivos organizacionais. Seguindo o padrão dos procedimentos e introduzindo melhorias aos mesmos, os colaboradores tornam-se peça fundamental para o êxito da instituição. Pôde-se ratificar com este trabalho a importância de utilizar os colaboradores a proveito da organização,

Este trabalho objetivou apresentar como ocorre a comunicação interna em uma instituição de saúde, e para que isto pudesse tornar-se mensurável foram distribuídos questionários aos colaboradores e com este, respondidos quatro argumentos: as formas de comunicação interna utilizadas por organizações de saúde, os entraves presentes nas formas de comunicação interna nas organizações, como a comunicação interna influencia nos resultados organizacionais e sugestões de melhoria nos processos de comunicação internos.

Os dados levantados durante a pesquisa demonstram que a comunicação interna influencia no alcance dos resultados organizacionais, conforme exemplos citados pelos colaboradores, e que a forma de se comunicar desta instituição deve melhorar, a fim de não prejudicar a performance da empresa. A principal contribuição deste trabalho foi a identificação da coleta como o setor que apresenta maior dificuldade na comunicação, possibilitando assim, que seja avaliado de forma cautelosa pelo gestor e o mesmo possa articular estratégias para melhoria deste problema.

Outra importante contribuição foram as sugestões de ferramentas fornecidas pelos colaboradores para melhoria na comunicação entre todos os setores, sendo muitas delas acessíveis para serem posta em prática. Com a melhoria da comunicação é possível obter um diferencial competitivo diante deste mercado economicamente concorrido. Onde as pessoas passam a ser reconhecidas como importante pilar de fortificação de marcas por meio da excelência no atendimento ao público-alvo das empresas.

Apesar dos pontos positivos obtidos pela pesquisa, a mesma apresentou limitações, entre elas o número de amostras realizado por conveniência devido a pequena quantidade de colaboradores na área técnica em relação a abundância de funcionários na recepção e na coleta.

Pode-se citar também, o fato de somente terem sido avaliados os colaboradores do turno da manhã, excluindo assim a possibilidade de mesclar as considerações de mais indivíduos. Este trabalho não exauriu as possibilidades de investigação sobre o tema, apenas estudou e interpretou a realidade atual de uma empresa à ótica da teoria da comunicação empresarial.

Com relação à realização pessoal e profissional, a contribuição deste estudo foi significativa à medida que atendeu as expectativas de aprendizagem. Diante da importância do tema deste estudo, e em complemento ao mesmo, considera-se relevante para aprimorar esta pesquisa, com um estudo de caso nesta empresa expondo mudanças após a implantação das ferramentas sugeridas pelos colaboradores, conjuntamente em empresas que utilizam o entendimento dos colaboradores como subsidio para mudanças de procedimentos na organização, e que mecanismo de incentivo as mesmas aplicam.

6. REFERÊNCIAS

- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução a comunicação empresarial**. Mauad. Rio de Janeiro. 1995
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno**. Porto Alegre.:L&P. 1998.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manoele, 2003.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002
- CURVELLO, João Jose Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós as pessoas fazemos a diferença: guia pratico e reflexões**, Rio de janeiro: Mauad, 2005.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1994



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

- CORRADO, Frank M. a força da comunicação: quem não se comunica... Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron books, 1994.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos-PRH**: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GURGEL, Ana Olímpia C ;OLIVEIRA, Enildo de. RH positivo: novo mundo do trabalho.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar conquistar e dominar mercado. São Paulo: Futura, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARKONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: atlas, 2001.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. São Paulo: Manole, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995
- NASSAR, Paulo. Et al. A força da comunicação das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005. 3.v
- PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial. São Paulo: Alinea, 2002.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos estratégias sistemas estrutura planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. V.11
- VIANA, Francisco. et al. **A surdez nas empresas**: como ouvir a sociedade e evitar crises. São Paulo: Lazuli, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: atlas, 2009.