



REFLEXOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA INFLUENCIANDO A IMAGEM PÚBLICA DE UMA ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA FUNDAÇÃO DE SAÚDE EM BOA VISTA/RR

ALINE TAVARES RIBEIRO
alinetavaresat22@gmail.com
UERR

GLÓRIA MARIA SOUTO MAIOR COSTA LIMA
gloriamariasmc@gmail.com
UERR

ANA LUIZA RAMOS WELLEN
analuwellen@hotmail.com
UERR

NYCKELL LOURETO DE FREITAS
nyckell.loureto@gmail.com
UERR

NÉBIA MARIA ALMEIDA DE FIGUEIREDO
nebia53@gmail.com
UNIRIO

Resumo: O estudo se propõe a avaliar os indicadores de comunicação organizacional de uma organização que atua no segmento de saúde, tendo em vista a sua imagem mediante o público externo, adotando-se a metodologia qualitativa por meio do estudo de caso único, através da análise de conteúdo de Bardin (2011). Foi selecionada uma fundação que atua na comercialização de planos assistenciais de saúde localizada no Norte do país em Boa Vista (RR). Para procedimentos metodológicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica a fim de reunir embasamento teórico de vários autores com o objetivo de sustentar a discussão dos dados apurados em campo, os quais contextualizaram a gestão de pessoas e a comunicação organizacional. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevista semiestruturada com a gestora da fundação a fim de conhecer as estratégias e as ferramentas de comunicação utilizada pela, com intuito de analisar a efetividade das estratégias e as ferramentas de comunicação. Analisando-se os dados colhidos através da análise da narrativa no que confere a pesquisa qualitativa a fim de expor o cenário da eficiência e da eficácia das estratégias e das ferramentas influenciando diretamente a imagem pública da fundação para seus clientes. A comunicação organizacional é imprescindível para a organização conseguir atingir seus objetivos propostos, e para isso todos os seus colaboradores devem entender de

forma padronizada e clara o objetivo central da organização.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - Comunicação interna - Imagem pública - Serviços de Saúde - Boa Vista/RR



1 INTRODUÇÃO

A comunicação deve ser entendida como parte essencial à natureza das organizações (KUNSH, 2017). As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e alcance dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Há uma corrente de estudiosos que defendem que a organização é a própria comunicação, e em decorrência dela, se auto organiza. Kunsh (2017) interpretando Taylor (2005) destaca que as organizações se auto organizam e utilizam como resultado a interação do local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional. O processo comunicativo ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é relacionado a uma série de fatores ou variáveis.

Na perspectiva de Kunsh (2017) entende-se por comunicação interna a estratégia de comunicar e criar relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos. A comunicação interna, nesta perspectiva, é vista de forma estratégica, imprescindível para as organizações, no qual sua função é de conscientizar seus colaboradores da importância de seu trabalho, seja ele individual ou coletivo, além de esclarecer os objetivos organizacionais.

Para os colaboradores envolvidos no atendimento ao cliente a comunicação interna é essencial à medida que estes estão em contato direto com os clientes da organização sendo muitas vezes a imagem repassada da empresa, além disso, as informações compartilhadas possibilitam maior domínio a respeito dos propósitos da organização e como ela se posiciona na sociedade.

As aplicações da comunicação interna possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos, visto que não tem como agradar os clientes sem contar com funcionários motivados e comprometidos com seu trabalho. Paula *et al* (2014) interpretando Marques (2004) concluíram que a imagem que os funcionários possuem da organização é a base da visibilidade da imagem da organização no externo, e que não existe estratégia de comunicação eficaz do que tornar seus funcionários os melhores mensageiros da organização.

A comunicação interna está em todos os segmentos de mercado. E no segmento de saúde a comunicação interna é propulsora da qualidade de serviços prestados e da visibilidade da organização podendo ter efeitos positivos ou não. Tendo em vista que as organizações do segmento de saúde oferecem serviços e tratam diretamente com os usuários.

As organizações que se encontram neste segmento devem tomar como valor imprescindível para a organização a boa comunicação entre colaboradores e chefias e principalmente entre funcionários e usuários.

No Brasil, no que diz respeito à saúde oferecida pelo Sistema Único de Saúde - SUS fornecido pelo governo federal encontra-se em estado caótico. O sistema tem se mostrado falho em diversos Estados e que, conseqüentemente aqueles que dele dependem estão sendo prejudicados. No Estado de Roraima a situação da saúde pública é ainda mais agravante, devido ao intenso fluxo de imigrantes oriundos da Venezuela que adentram no país todos os dias (FOLHA DE BOA VISTA, 2019).

A principal porta de entrada para os imigrantes venezuelanos é a capital Boa Vista, a qual encontra-se com o sistema de saúde sobrecarregado. Como a maior fonte de renda do Estado é a mão de obra assalariada, as pessoas estão buscando meios alternativos como planos

de assistência à saúde particular. Em busca de suprir toda a necessidade que o sistema público não está fornecendo, seja em procedimentos médicos ou atendimento em saúde.

Tendo em vista esse contexto, o estudo foi desenvolvido no norte do Brasil, especificamente no Estado de Roraima, na capital Boa Vista, em uma organização do segmento de saúde a qual presta serviços aos servidores públicos do nível municipal, estadual e federal.

A organização em estudo é uma fundação sem fins lucrativos que busca oferecer a servidores públicos cobertura médica e hospitalar diferenciada. Presente em todos os 27 Estados e no Distrito Federal, há cerca setenta anos vem zelando pela saúde dos servidores públicos federais ativos e inativos e seus familiares¹.

Tornou-se uma das maiores operadoras de saúde do país, sendo referência por seu modelo assistencial focado na prevenção de doenças e na melhoria da qualidade de vida. Atualmente, mantém convênio com 99 órgãos da esfera governamental (ministérios, autarquias, universidades, fundações, centros de pesquisa, entre outros) em todo o Brasil¹.

Hoje, a organização possui mais de 446 mil clientes, das quais cerca de 52% do quadro de beneficiários com mais de 60 anos. Para garantir um atendimento eficiente aos beneficiários, dispõem de gerências regionais em todos os estados e no Distrito Federal, além de uma rede credenciada composta por mais de 20 mil prestadores de serviços, entre os quais, clínicas, hospitais e laboratórios, localizados em mais da metade dos municípios brasileiros. Por ser uma autogestão, não visa lucro e os recursos obtidos são revertidos para a assistência integral de seus clientes.

A organização em estudo está situada na cidade de Boa Vista/Roraima, possui cerca de 7.200 beneficiários, de esfera federal, estadual e municipal. Divididos entre titulares, dependentes e agregados, oferece planos diversificados a fim de atingir as necessidades de seus clientes. Devido ao serviço público ser a mais relevante fonte de renda dos assalariados no Estado a fundação alcança uma extensa lista de órgãos que são conveniados, oferecendo aos seus servidores a oportunidade de adquirirem planos particulares.

Levando em consideração a extensa lista de beneficiários que aderiram e aderem aos planos de saúde da organização em estudo, faz-se necessário o entendimento de como funciona a comunicação organizacional de um modo geral e seu impacto na imagem da organização. Esta pesquisa pretende verificar a percepção da eficácia da comunicação interna e seu reflexo no público externo na perspectiva dos usuários e colaboradores, bem como as lacunas existentes na comunicação organizacional e quais possíveis sugestões podem ser adotadas para melhoria da relação organização e público interno e externo.

Assim, esta pesquisa busca desvelar a existência de possíveis fragilidades no processo comunicacional, o questionamento que motiva a pesquisa é como a comunicação interna da organização influencia na sua imagem externa?

A pesquisa tem como objetivo geral avaliar os indicadores de comunicação organizacional de uma organização que atua no segmento de saúde, tendo em vista a sua imagem mediante o público externo. E os objetivos específicos desse estudo foram: a) Identificar as estratégias e ferramentas utilizadas na comunicação da organização; b) Verificar a eficácia dos meios de comunicação interna na perspectiva dos colaboradores; c) Avaliar a

¹ Dados coletados no site oficial da fundação, cujo o endereço não será revelado por solicitação da fundação

forma como os colaboradores da organização manuseiam as ferramentas de comunicação disponibilizadas para uso no ambiente interno; d) Verificar a imagem da organização de acordo com a satisfação dos beneficiários quanto à comunicação utilizada pela organização.

Dessa forma, essa pesquisa tornou-se necessária para o entendimento do processo, acerca das novas formas de indicadores de comunicação organizacional. Levando em consideração a importância que a comunicação organizacional possui para a organização e sua imagem no âmbito interno e externo, os estudos direcionados a analisar a eficiência e eficácia das estratégias utilizadas pela organização e o impacto que essas causam na imagem da empresa, a justificativa do estudo desse tema se dá pela necessidade de conhecer os indicadores de comunicação organizacional.

Portanto, a decisão em problematizar essa temática justifica-se no âmbito acadêmico, pelo fato de ser um tema recente, com pouca literatura relacionada ao assunto apresentado no que diz respeito a reflexos da comunicação interna influenciando a imagem pública de uma organização: o caso de uma fundação de saúde em Boa Vista/RR.

Entende-se que a análise desta temática possibilitou a discussão a fim de contribuir para futuras consultas e/ou trabalhos acadêmicos, assim, como gerar maior entendimento acerca da comunicação interna influenciando a imagem pública de uma organização.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com Ventura e Leite (2014) entende-se como modelo de Gestão estratégica de Pessoas as mudanças ocorridas de acordo com as evoluções organizacionais, considerando a integração da gestão de pessoas no modelo organizacional, contemplando as diretrizes estabelecidas pela organização, permeando objetivos e metas. Por esse modelo a gestão de pessoas direciona estratégias para a conquista e captação de talentos que se comprometam com os ideais da organização

Barreto *et al* (2014) define de acordo com Schuler e Walker (1990) a Gestão Estratégica de Pessoas como sendo processos e conjuntos de atividades que identificam assuntos inerentes a gestão de pessoas que são de interesse da organização em que está inserido. Ou seja, atividade a qual baseia-se no esforço conjunto do de todos os departamentos e cargos da organização, visando atender as preocupações do negócio relacionados as pessoas, além disso busca agregar valor ao nome da organização, obedecendo os objetivos estratégicos da mesma, para melhorar o seu desempenho atual e futuro sustentando a vantagem competitiva.

De acordo com Barreto *et al* (2014) Schuler e Walker (1990) foram os primeiros a elaborarem as primeiras definições de estratégias de gestão de pessoas. Para os autores, elas podem ser formadas como um processo e um conjunto de atividades que buscam identificar questões específicas de gestão de pessoas que são de interesse da organização.

Essa atividade é baseada em um esforço conjunto dos recursos humanos e dos gerentes de linha em buscar soluções às preocupações da empresa relacionadas às pessoas, visando o alcance dos objetivos estratégicos do negócio e agregando valor à organização, para melhorar o seu desempenho atual e futuro e sustentar a vantagem competitiva.

Para a integração dos objetivos, é necessário a formulação de políticas inovadoras de recursos humanos, baseadas na missão, visão, nos valores, objetivos e metas da organização, contempladas nas estratégias organizacionais e nas contribuições para o bem-estar das pessoas, de forma a proporcionar realização pessoal e profissional (VENTURA; LEITE, 2014).



Assim, o foco da gestão estratégica de pessoas é concentrar-se no vínculo entre o desempenho dos colaboradores e os objetivos da organização e as políticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores e satisfação da organização. De acordo com Demo (2012/2013) são estratégias de gestão de pessoas: recrutamento e seleção; treinamento; desenvolvimento, entre outras estratégias.

3 COMUNICAÇÃO / COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo “*Comunicare*” vem do latim, significa tornar comum. Barros (2015) define comunicação como sendo um ato comum, para igualar a mensagem para o emissor e o receptor.

Fundamental em qualquer campo das relações humanas, a comunicação mostra-se essencial também no ambiente organizacional. Barros (2015) sintetiza que a comunicação nas organizações representa um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou funcionários.

Ainda na perspectiva do autor interpretando Rezin (2010), menciona que a comunicação possui um papel fundamental no processo de criação da imagem da organização, reforçando a identidade e almejo da organização.

Devido ao processo de comunicação envolver a organização de modo geral e o seu público alvo, todos dentro da organização devem desenvolver suas atividades com consistência, relevância e coerência para que a interação e comunicação sejam efetivas.

Porém, no processo de comunicação existem os ruídos que podem provocar perdas ou desvios na mensagem que prejudicam a sua compreensão, que pode provocar distorção na mensagem transmitida. Mas, nem sempre aquilo que o emissor pretende comunicar ao seu destinatário é o que ele exatamente interpreta e compreende, por isso é indispensável o uso de maneiras de transmitir as mensagens desejadas utilizando um conteúdo e um canal que todos possam acessar e compreender fazendo assim a comunicação ser eficaz.

Hoje quando se fala em comunicação nas organizações deve-se observar que há dois tipos de comunicação a serem consideradas.

Segundo Seger (2014), a comunicação então pode ser:

- a) Formal: é a comunicação trabalhada através dos canais de comunicação existentes nos setores da empresa. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais de comunicação formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. A informação é basicamente vinculada pela estrutura formal da empresa onde quase toda informação formal é feita por escrito e documentada através de correspondência ou formulários;
- b) informal: é a comunicação espontaneamente desenvolvida pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelos setores da empresa. Frequentemente a comunicação informal transmite mensagens que podem ou não ser referentes a atividades da empresa (SEGER, 2014, p. 4).

Assim, as organizações escolhem a melhor forma de comunicação, podendo ela ser formal ou informal, essa variando conforme a cultura, desenvolvimento da empresa e do público alvo que se deseja atingir.



A comunicação é um ampliador que possibilita as relações sociais, fluindo, segundo a sua evolução. A comunicação é um movimento circular que envolve no mínimo três atores: Emissor, mensagem e receptor, isto sugere, que comunicar não é tão somente um movimento de verbalização do pensamento, seja falado ou escrito. É antes, uma relação de partilhas recíprocas entre pessoas, cujo sentido converter-se-á em mensagem e seu significado (SILVA, 2016)

Para que a comunicação seja realizada de forma a atingir seu real objetivo, o emissor deverá escolher o melhor meio a ser transmitida essa mensagem, evitando o máximo distorções, para que seu significado não seja alterado, vindo a causar conflitos entre as partes envolvidas. Segundo Faria (2009), a comunicação deve ser bem utilizada e encarada com muita seriedade, pois quando bem transmitida tende a atingir seu propósito, qualquer telegrama, cartão postal ou qualquer tipo de comunicação pessoal ajudará a construir ou derrubar a boa vontade dos empregados e a imagem da empresa.

Os veículos de comunicação ou meios, por onde são transmitidas as mensagens tem como objetivo conduzir estas mensagens ao público receptor das mais diversificadas formas. O melhor veículo é a combinação de todos eles. Cada público determinado deve ser contatado com ferramentas corretas para que a comunicação se torne eficiente e com o custo menor.

No ambiente organizacional há comunicações com diversas finalidades. Barros (2015) ressalta que a finalidade da comunicação institucional é construir e manter uma boa imagem da organização junto ao público externo. A comunicação organizacional transformou-se em organizacional com a finalidade de colocar mais intensidade e força nas coisas do mundo empresarial.

Ferreira (2015) diz que o papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderá ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais.

Atualmente, com o avanço da tecnologia promovido pelas plataformas digitais e redes sociais, pode-se afirmar que todos possuem um diferencial de comunicadores. Podendo ser analisado através de pontos tanto positivos quanto negativos, é importante que haja dentro do ambiente organizacional um consenso (VIEIRA *et al* 2015). Consenso que vai desde a alta administração até a produção para que ruídos possam ser evitados.

Ainda na perspectiva do autor, salienta que para uma boa comunicação organizacional, a empresa deve considerar sete elementos importantes para a comunicação, o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o feedback e o ambiente onde o processo se realiza, podendo sofrer interferências dos ruídos. Esses elementos compõem o processo de comunicação elencando quem passa a mensagem, de que forma é passada, como esta chega ao receptor e se é compreendida.

Lima e Abbud (2015) destacam ao fazerem uma revisão da literatura, que existem três modelos ou perspectivas para a comunicação organizacional, apresentados por Daniels, Spiker e Papa que são caracterizadas pelo modelo tradicional, o interpretativo e crítico.

No modelo tradicional, a comunicação pode ser medida, padronizada e classificada e está relacionada diretamente com a eficiência organizacional. O modelo interpretativo entende as organizações como espaço no qual as pessoas compartilham culturas e informações, concentrando-se no processo simbólico em que a realidade organizacional é socialmente construída. No modelo crítico, a organização é vista como instrumento de opressão e a comunicação, instrumento de dominação.

As considerações apresentadas pelos autores, embora relevantes para a compreensão da comunicação organizacional, reforçam a ideia de que a comunicação na organização

obedece a um critério rígido de controle, uma comunicação organizada. Isto é, a organização assume um papel emissor oficial, deixando de lado toda a diversidade de questões que envolvem o contexto, formado por pessoas que carregam consigo uma gama de características individuais.

Segundo Marchiori (2011, p. 157), “As definições parecem considerar a comunicação mais como técnica, talvez devido às exigências da época em que foram geradas”. Conforme a autora, a comunicação organizacional está diretamente ligada ao planejamento e aos processos de gestão que determinam as estratégias da organização.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna nas empresas, atualmente, é uma área resultante da evolução das maneiras em que é desenvolvida a gestão organizacional. A sua importância crescente está ligada às características da economia global e ao mercado em que a organização se encontra. Além disso, deve-se esse crescimento ao grande papel que as organizações possuem na sociedade, influenciando-a em diversos assuntos e formas.

Segundo Pimpão (2013) a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de processos que através dos quais cria e desenvolve a organização e sua identidade. Este conceito engloba ações que procuram informar o público interno, criando relações verticais e horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os intervenientes.

Lopes *et al* (2016) interpretando Marchiori (2008, p. 221) averigua que a comunicação interna inclui um processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação (...)"Mais do que informar, a comunicação envolve e obtém retorno, permitindo que o cliente interno se sinta essencial dentro do processo e não apenas "mais um".

O colaborador consciente da importância do seu trabalho dentro da organização realiza suas atividades com mais eficiência e deposita em cada atividade realizada a confiança e a importância do seu trabalho, sendo essencial para a organização.

A organização por sua vez, deve possuir uma política de comunicação aberta, na qual seus colaboradores se sintam seguros em expor ou contribuir com suas opiniões, passando informações e sugestões que possam neutralizar pontos fracos na organização. Sendo assim, uma equipe proativa e motivada reflete em todos os processos administrativos e impacta diretamente no cliente final.

Ainda de acordo com Lopes *et al* (2016), acredita que melhorando a qualidade da comunicação interna pode gerar motivação nos colaboradores, tornando-se essencial nos resultados dos processos da organização. E conseqüentemente, trazendo positividade na imagem da organização. Por fim, sem se comunicar nenhuma organização existiria.

Barreiras ou ruídos são empecilhos que podem limitar/distorcer a comunicação, parcial e/ou definitivamente e torná-la ineficaz. Para Medeiros e Santos (2018) interpretando Robbins (2009), as barreiras mais incidentes correspondem às seguintes especificações:

- a) filtragem: manipulação da informação;
- b) percepção seletiva: subjetividade na/da interpretação;
- c) sobrecarga de informação: excesso que causa desorganização da/na informação;
- d) estilo de comunicação de homens e mulheres: desconsideração da/na condição de gênero;
- e) emoções: quando o estado de espírito interfere na

racionalidade e na objetividade; f) linguagem: relaciona-se à adaptação do discurso para o público a quem se destina, o que pode promover ou não o entendimento (MEDEIROS; SANTOS, 2018, p.157).

McShane e Glinow (2014) mencionam como ruído o processo perceptivo entre os sujeitos comunicantes que, se for desajustado, pode fomentar a superestimação no que as pessoas compreendem da mensagem comunicada. Outro ruído é o problema com o idioma, pois o emissor e o receptor podem não dominar o idioma da mesma forma. A linguagem rebuscada, técnica, como o uso de jargão, por exemplo, também pode ser uma barreira, quando dirigida a pessoas que não detêm o conhecimento específico sobre a situação.

Portanto, para que a gestão da comunicação organizacional seja eficaz, os gestores devem ficar atentos aos problemas comunicacionais e, conseqüentemente, criar mecanismos para reduzir essas barreiras, ou seja, favorecer os processos e as etapas Inter comunicacionais na organização, o que pode otimizar a satisfação das pessoas e os resultados da corporação.

5 COMUNICAÇÃO X IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

A imagem é um conceito externo à organização, na medida em que se constrói na mente do público e serve para que se afirme no seu contexto organizacional, social e econômico. É, portanto, um processo externo à organização, de representação mental (a da organização e a do público) com resultados necessariamente diferentes, visto que, nem sempre, a imagem pretendida pela organização é a mesma que é percebida pelo público. Isto significa que, na realidade, não se pode falar de uma imagem, mas de múltiplas imagens ou múltiplas dimensões da imagem (DIMAS, 2014).

Ainda na perspectiva do autor interpretando Villafañe, (1998) as dimensões da imagem organizacional podem se dividir em três formas, a partir das variáveis propostas de autoimagem (imagem que a organização tem de si mesma), da imagem intencional (imagem que a organização projeta para o público) e da imagem funcional (estrutura tecnológica e comercial da instituição).

Para alcançar uma boa imagem as organizações precisam ter atenção as suas dimensões, contudo só alguns gestores o conseguem, uma vez que constroem a imagem de forma contínua e procuram analisar como a sua imagem projetada é percebida.

Dando um grande foco na imagem projetada e na sua mensuração, na maioria das vezes, os públicos percebem de forma diferente. Neste caso, a imagem projetada perde toda a credibilidade, geralmente porque se baseiam apenas em palavras que não têm continuação nas ações e na maneira de agir junto dos públicos. Muitas das vezes acontecem por existir uma ausência da comunicação organizacional, a qual reflete diretamente na imagem da organização.

Mensurar a imagem é um procedimento muito vantajoso para avaliar o objeto, extrair benefícios e gerir mudanças pretendidas nos processos envolvidos para a projeção dessa imagem. Possibilita um maior entendimento de que forma a imagem da organização está sendo passada para o público e, principalmente, identifica falhas nos processos os quais estão interferindo na percepção do público junto ao propósito de imagem da organização (DIMAS,2014).

6 METODOLOGIA



Foi utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa que para Pereira *et al* (2018 p. 67) é o tipo de abordagem na qual “é importante as interpretações por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo”.

Para atender aos objetivos da pesquisa foi adotado o seguinte protocolo de estudo: foi adotada pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2017) “é aquela que se desenvolve a partir de registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores”. Assim, foi realizada a busca de publicações pertinentes ao tema, em bibliotecas online, repositórios de arquivos em universidades diversas, consulta a plataformas a base de dados, tais como o SPELL e portal de eventos/periódicos da área de administração, tais como o ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) e livros relacionados aos temas da pesquisa objetivando maior veracidade das informações a serem produzidas.

A pesquisa documental também fez parte da coleta de dados informativos que segundo Lakatos (2017, p. 190) se caracteriza como fonte de coleta de dados, os documentos, escritos ou não, que façam parte das fontes primárias, podendo ser feitas no momento em que o fato ocorre ou depois. Neste estudo, através da pesquisa documental foi possível analisar a estrutura organizacional adotada pela fundação, o perfil da clientela da mesma, possibilitando assim, direcionar os instrumentos de coleta de dados para a obtenção de dados.

A pesquisa utilizou o método de estudo de caso único que segundo Pereira *et al* (2018) é uma metodologia que estuda fenômenos individuais ou, processos sociais. O critério de escolha do caso foi a comodidade de acesso as informações e a localidade da organização que propiciaram aos pesquisadores viabilizar a pesquisa.

A pesquisa de campo foi o procedimento adotado para a coleta de dados no local de estudo, sendo selecionada uma fundação que atua no segmento de saúde há mais de 70 anos. Praça (2015) afirma que a pesquisa de campo visa o conhecimento de fenômenos que acontecem no tempo real da pesquisa buscando apreciar aspectos de um tema pesquisado ou descobrindo fenômenos e os fatores relacionados avaliando profundamente os objetivos do estudo em todas as suas variáveis.

As fontes de evidências deste estudo se basearam nos seguintes instrumentos de coletas de dados: foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gerente estadual da organização a fim de conhecer as estratégias e as ferramentas de comunicação organizacional que a fundação aplica. O método de entrevista semiestruturada segundo Aragão e Neta (2017) compõem-se de perguntas abertas, que envolvem conversas informais garantindo a liberdade para o entrevistado para expressão dos seus conhecimentos a respeito do tema em debate tornando a coleta de dados mais agradável ao entrevistado.

A entrevista semiestruturada foi realizada com a gerente estadual da organização em estudo e seus colaboradores buscando compreender as ferramentas e as estratégias de comunicação organizacional utilizadas e o nível de compreensão das estratégias de comunicação da organização. Foi realizada com 10% do quadro de beneficiários da esfera federal da organização, buscando compreender a imagem da organização passada ao público externo através da comunicação. Para a realização da entrevista estruturada será elaborado um questionário que segundo Severino (2017 p.134) é um conjunto de questões, que possuem como objetivo levantar informações escrita por parte dos entrevistados, com intuito de conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo.

O caso de estudo único foi investigado em profundidade em uma fundação do segmento de saúde, situada na cidade de Boa Vista no Estado de Roraima. Atualmente, possui cerca de 7.200 beneficiários e um quadro de funcionários no total de 23 pessoas entre

funcionários, estagiários e jovem aprendiz. Esses foram entrevistados em 100% para coleta de dados. A organização possui beneficiários em escala estadual, municipal e federal, a qual será utilizada a esfera federal que conta até a data da última consulta (junho de 2019) com um total de 3.144 beneficiários.

Desses beneficiários, foram tomados como amostra, 10,05%, representando 316 entrevistados, a fim de dar maior validade aos resultados produzidos ressaltando o intuito de análise da comunicação organizacional e o impacto causado na imagem da organização para o público externo.

O procedimento de coletas de dados foi realizado em uma fundação de saúde em Boa Vista- RR. Foram realizadas entrevistas semiestruturada com os funcionários e estagiários e aplicados questionários objetivos com os beneficiários. As entrevistas foram agendadas previamente, e os questionários foram aplicados in loco na sede da fundação, por telefone e via e-mail.

Os dados gerados na pesquisa foram qualitativos e quantitativos, as entrevistas foram gravadas e serão arquivadas por um período de 5 anos, apenas a pesquisadora e a orientadora terão acesso a gravação. E após o termino de cinco anos a gravação será descartada. A gravação foi arquivada em pendrive junto a pesquisadora. As entrevistas foram transcritas e trabalhadas através da categorização que possui como objetivo dar forma conveniente e representativa também de transformação. A categorização segundo Bardin (2011), é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. Os dados quantitativos foram representados através de tabelas, que foram elaborados através do Excel e os dados qualitativos foram divididos em categorias e representados por quadros.

Com os dados obtidos, foi estabelecida uma relação com os conceitos estudados durante a pesquisa bibliográfica elucidando os conceitos com a prática do estudo, para tal foi analisado os quadros e tabelas de acordo com as respostas colhidas buscando compreender a realidade do tema e a teoria estudada com os dados obtidos durante a pesquisa de campo.

7 DISCUSSÃO DOS DADOS

A comunicação organizacional é imprescindível para o alcance dos objetivos da organização, tendo em vista a importância que uma comunicação organizacional bem definida e bem executada proporciona para a organização. Nesta pesquisa, buscou-se a partir de entrevista com a gestora da fundação conhecer as estratégias e as ferramentas de comunicação organizacional que a fundação aplica.

A entrevista com a gerente estadual ocorreu no mês de Outubro de 2019 no turno da manhã, previamente agendada. Após a realização da entrevista, o conteúdo foi dividido e, categorias: Categoria 1 - comunicação; categoria 2 – estratégias e categoria 3 – ‘capacitação, conforme quadro 1.

Quadro 1. Apresentação das categorias referentes ao Gestor

CATEGORIAS	ASPECTOS PRINCIPAIS
1 - Comunicação	“Comunicação interna é realizada por e-mails, de forma verbal, por escrito, as vezes por vídeo conferencia, cartas internas e reuniões presenciais.”

2 – Capacitação	<p>“Sim, na fundação há muito treinamento tanto presencial quanto por vídeo conferencia. Há disponibilização de manuais, tutoriais. Então, há uma preocupação constante com o aprendizado do colaborador”</p> <p>“Quanto a periodicidade, não há uma agenda pré-definida, sempre que há necessidade são feitos os treinamentos.”</p>
3 - Estratégias	<p>“A organização trabalha com uma comunicação central, nacional, que possui uma assessoria de comunicação, onde eles criam scripts, eles determinam linhas de como agir, são eles que detém de todo o controle de marca da empresa e nós gestores recebemos instruções de como devemos divulgar tais assuntos ou o que deve ser divulgado, toda parte que possuir pertinência é instruída pela assessoria de comunicação organizacional.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Na categoria 1 podemos observar, de acordo com a entrevista feita com a gerente, que a organização possui uma comunicação organizacional baseada comunicação verbal, através de reuniões e vídeo conferencias, e também em comunicação não verbal, que é através de cartas internas, e-mails.

Dessa forma, a organização proporciona aos colaboradores subsídios para esclarecimentos de dúvidas, para repassar informações pertinentes a rotina de atividades da fundação.

Dias e Nascimento (2016) ressaltam o quanto importante a comunicação no sistema organizacional, tendo em vista que a sua boa utilização possa trazer uma maior eficácia, caso contrário o mau uso dela pode ocasionar alguns transtornos para a corporação. Mesmo com uma equipe de trabalho qualificada, as organizações precisam utilizar bem os fluxos e seus canais de comunicações como também suas tecnologias.

Na categoria 2, falamos sobre as estratégias de comunicação que a fundação utiliza, de acordo com os dados obtidos na entrevista com a gerente podemos identificar que a organização possui estratégias centralizadas, a qual a matriz da organização define e repassa para as filiais, sem interferência diretas dos gerentes estaduais. Para disseminação das informações, a organização conta com uma assessoria técnica de comunicação que auxiliam e instruem os gerentes estaduais a como repassar as informações a sua equipe.

De acordo com Menan (2017) a comunicação é importante para os gestores e é necessária a todos os empregados. Neste sentido, a organização precisa propiciar um ambiente favorável a produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional de indivíduos e equipes. Para isso, é preciso remover as barreiras que impedem a transmissão correta da informação.

Na categoria 3, o questionamento com a entrevistada foi sobre as capacitações que a organização oferece para os colaboradores terem conhecimento das ferramentas, a gerente estadual informou que as capacitações ocorrem de acordo com a necessidade da organização, sempre que há necessidade são feitas capacitações através de vídeos conferencias ou de forma presencial.

Para Marchiori *et al* (2013) considera que o treinamento possui três tipos de objetivos: formação profissional, que tem como meta alcançar um nível ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; especialização, que oferece uma gama de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados e, por último, a reciclagem, que possui como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Dessa forma, observamos que a organização proporciona aos colaboradores capacitações nas quais eles se desenvolvem e se aprimoram nas ferramentas e conhecimentos específicos sobre a organização e a função desempenhadas por eles.

Para maior veracidade das informações nesse parágrafo será apresentado os dados obtidos nas entrevistas com os colaboradores da organização.

Após a entrevista realizada com os colaboradores foi possível dividir o conteúdo em 2 categorias: Categoria 1 – Comunicação e Categoria 2- Capacitação.

Quadro 2. Apresentação das categorias referentes aos colaboradores

CATEGORIAS	ASPECTOS PRINCIPAIS
<p>1- Comunicação</p>	<p>a) A comunicação é considerada pelos colaboradores boa, de forma que suprem a necessidades na transmissão de informações.</p> <p>b) Para 3 colaboradores a comunicação foi considerada razoável, com a justificativa que muitos detém as informações e não as reproduzem para os demais causando um certo desconforto para os colaboradores e irritação para os beneficiários.</p> <p>c) Todos concordam que as ferramentas de comunicação são excelentes, e que suprem a necessidade dos beneficiários.</p>
<p>2- Capacitação</p>	<p>a) Quanto as capacitações, alguns colaboradores alegaram que ao serem admitidos tiveram capacitações para conhecimento da organização e das ferramentas de comunicação, outros apontaram que não tiveram a capacitação ao serem admitidos, aprendendo no dia a dia como manusear as ferramentas.</p> <p>b) Mas, ao decorrer do desenvolvimento das atividades, capacitações foram realizadas e as dúvidas sanadas.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Podemos observar, nas entrevistas com os colaboradores que de modo geral a comunicação organizacional da fundação é boa. Que a mesma, presa pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, refletindo diretamente no seu público externo.

Na categoria 1, o questionamento proposto para os colaboradores foi relacionado a comunicação e as ferramentas de comunicação que a organização utiliza, de modo geral a classificação de tais, foram consideradas boas, com uma ressalva no item b, onde 3 colaboradores informaram que a comunicação é comprometida algumas vezes, pelo fato de alguns colaboradores possuírem a informação mas não disseminar aos demais.

Ponto a ser investigado a fundo pela organização, uma vez que a informação, quando relacionada a organização, é de forma padronizada no qual todos os colaboradores devem ter conhecimento dos fatos e mudanças ocorridas, tendo em vista a credibilidade e confiabilidade da organização para com seus clientes.

Na categoria 2, o questionamento foi relacionado as capacitações que a organização oferece para seus colaboradores. Pode-se observar que a capacitação na admissão do colaborador não é algo padronizado, de acordo com os dados obtidos alguns dos colaboradores tiveram a capacitação inicial e outros não.

Para Fontes (2015) na ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho é frequentemente caracterizado por alto índice de acidentes, desperdícios, ineficiência, erros, queixas e descontentamento inadequada das capacidades individuais.

Dessa forma, a organização deve prezar pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores afim de evitar falhas e perdas para a mesma.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência do trabalho realizado foi possível compreender e avaliar a interação entre a comunicação interna da organização e suas ferramentas, bem como mensurar a efetividade dessa comunicação com a opinião dos clientes da fundação, sendo possível observar que ainda existem aspectos a serem melhorados entre a realidade interna da organização com a imagem repassada ao público externo.

De acordo com a pesquisa observou-se que existe uma preocupação com a comunicação por parte da organização, com meios que incentivam os seus colaboradores a estarem cientes das mudanças e informações relevantes para a organização, porém, é necessário que esses pontos chave sejam otimizados a todo instante com o objetivo de transformar essas ferramentas em algo que seja de fácil acesso a todos tanto clientes internos quanto externos a fim de massificar ao alcance da organização e beneficiando organização e clientes.

Quanto a comunicação interna a pesquisa deixou claro um panorama positivo através do relato dos colaboradores se destacando em meio a outras organizações que não disponibilizam tantas formas de interação e capacitação dos colaboradores com a organização refletido também nos serviços prestados à medida que essa boa comunicação e capacitação de seus funcionários a prestação de um serviço de excelência aos clientes da empresa.

Quanto ao objetivo proposto pelo estudo pode-se dizer que o mesmo foi atingindo, a medida em que os dados foram apurados e os indicadores da comunicação organizacional elencados, sendo comparados com a opinião da clientela quanto a imagem da fundação.

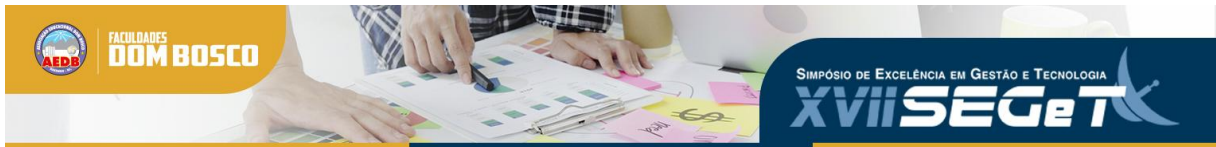
Por fim observa-se que por mais que a organização possui estratégias de comunicação bem elaboradas e definidas são necessários que haja um acompanhamento periódico da execução dessas estratégias, e principalmente uma análise das ferramentas de manuseio disponibilizadas para que os objetivos organizacionais sejam contemplados. É necessário que os gestores tenham a mente aberta as novidades tecnológicas que se apresentam no mercado, pois, as tendências surgem e mudam constantemente sendo necessário estar preparado para os tempos de instabilidade e aproveitar as oportunidades que surgem, buscando crescer e desenvolver-se internamente, para que essa evolução reflita de forma positiva externamente, independentemente das adversidades e problemas enfrentados pautando-se pela necessidade de atingir os objetivos e as metas propostas alcançando o reconhecimento por todo o esforço empenhado nessa mundo de desafios a qual esta inserida.

9 REFERÊNCIAS

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; NETA, Maria Adelina Hayne Mendes. **Metodologia Científica**. [Recurso eletrônico] / José Wellington Marinho de Aragão, Maria Adelina Hayne Mendes Neta. - Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 51 p. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174996/2/eBook_Metodologia_CientificaEspecializacao_em_Producao_de_Midias_para_Educacao_Online_UFBA.pdfAcesso em: 11 de maio de 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Amtero Reto, Augusto pinheiro. São Paulo: Ed. 70, 2011. Acesso em: 21 de maio de 2019.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, MEDEIROS Carlos Alberto Freire. - **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**- Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 8(2), pp. 340-360, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/727>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.



BARROS, Daiane Monique Lima de. MATOS, Nailton Santos de. **A Importância da Comunicação Organizacional Interna e os Feedbacks Gerenciais** - Revista de Administração [FW] v. 13|n. 23| p.3-20|ago. 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/1553/1961> Acesso em: 10 de maio de 2019.

DIAS, Joilson Alcindo; NASCIMENTO, Maria do Socorro Araújo. - **Comunicação Empresarial: A importância da comunicação nas organizações e o advento de novas tecnologias**. - Revista Científica da FASETE 2016. 2 V. 6, n. 1, 2012. Disponível em: https://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/11/comunicacao_empresarial_a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes_e_o_advento_de_novas_tecnologias.pdf. Acesso em: 05 de novembro de 2019.

DIMAS, Rui Bernardes Da Silva. **A imagem organizacional como função estratégica do planejamento em comunicação: o caso da Cave Central da Bairrada**. ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, ESEC- Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/MESTRADOS_ESEC/RUI_DIMAS.pdf. Acesso em: 14 de abril de 2019

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (Org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 3-48.

DEMO, G. MARTINS, P.R e ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, comprometimento e satisfação no trabalho na Livraria Cultural**. Revista Alcance- Eletrônica, 20,n.2 -, p.237-254- , abr/jun. Santa Catarina: UNIVALI, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>. Acesso em: 30 de outubro de 2019.

FARIA, Priscilla Santos de, - **Comunicação Interna Nas Organizações** Faculdade São Luís de França – 2009. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf. Acesso em :15 de outubro de 2019.

FERREIRA, Diana Soraia Bastos - **Os Desafios da Comunicação Externa numa Empresa de Formação** - Universidade de Lisboa - Instituto de Educação - Mestrado Em Ciências Da Educação. 2015 disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23335/1/ulfpie047737_tm_tese.pdf. Acesso em: 15 de março de 2019.

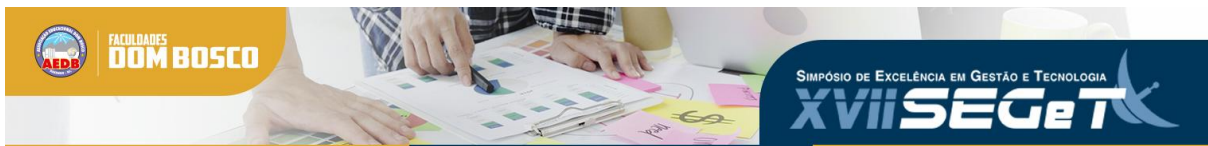
LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**/Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos, - 8. Ed. – [2. Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 12 de abril de 2019.

LOPES Freire, Acácia; WOEHL, Sidele; CATAPAN, Anderson; SARTOR Bonfim, Barbara Luzia - **Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil** - JournalofGlobalization, Competitiveness&Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/ Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 54-70 Portal Universia S.A. Boadilladel Monte, España. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854476003>. Acesso em: 24 de março 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora,2011. Acesso em: 02 de novembro de 2019.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Acesso em: 15 de 25 de abril de 2019.

MEDEIROS, José Washington de Moraes. SANTOS, Gicarla Maria Clemente. **“ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba**. Revista Pincipia



DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO IFPB | Nº 41, João Pessoa – 2018. Disponível em: <http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/download/2145/878>. Acesso em: 26 de março de 2019.

PAULA, Luciana Isabelli Costa de. REGO Sidnéia Maia de Oliveira. MELO, Wyara Ferreira. COSTA, HamandaGelça Araújo. RODRIGUES, Luma Michelly Soares. MARACAJÁ, Patrício Borges. **O impacto da comunicação interna na qualidade do atendimento em empresa do ramo óptico no alto oeste potiguar.** Revista Brasileira de Pesquisa em Administração (Pombal - PB - Brasil) v. 1, n. 1, p. 01 - 07, Jan-Dez, 2014. Disponível em: <https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RBPA/article/view/3601>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

PEREIRA, Adriana Soares... [et al.]. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico] – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018. 1 e-book Este caderno foi elaborado pelo Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria para os cursos da UAB Acima do título: Licenciatura em computação ISBN 978-85-8341-204-5 1. Disponível em: https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/n-te/wp-content/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2019.

PIMPÃO, Andreia Cardoso Pereira. **A Importância da Comunicação Interna numa Empresa – Aplicada ao Caso Timwe.** ICSTE Business School- Instituto Universitário de Lisboa. Novembro, 2013. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8056/1/Tese%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20Andreia%20Pimp%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

PORTAL FOLHA DE BOA VISTA – RR. Disponível em <https://folhabv.com.br/noticia/>. Acesso em: 25 de maio de 2019

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. **Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para Redigir o Trabalho de Conclusão.** Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. nº 1, p. 72-87, JAN-JUL, 2015. (ISSN: 0486-6266). Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf Acesso em: 28 de março de 2019.

SEGER, Flávia Aline Francieli; NEDISSON, Teresinha Eckhardt, GESI, Luis- **A importância da Comunicação nas Organizações** 2014- <http://www.fema.com.br/sitenovo/wp-content/uploads/2016/09/2-A-Import%C3%A2ncia-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>.

SEVERINO, Antônio Joaquim – **Metodologia do trabalho científico/** Antônio Joaquim Severino. – 2. Ed. – São Paulo: Cortez, 2017. Acesso em: 12 de maio de 2019.

SILVA, Joel Severino e. **-História da comunicação e dos seus meios: um constitutivo pedagógico.-** 21ª Semana de Pesquisa da Universidade Tiradentes –SEMPESq - Capa > n. 7 (2016). Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/simeduc/article/view/3308>. Acesso em: 12 de novembro de 2019.

VENTURA, V. & LEITE, N. **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional.** Revista Pretexto, 15(3), 11-28, 2014. Disponível em : <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1447>. Acesso em: 07 de novembro de 2019.

VIEIRA, Mariele. ERNST, Tuanny Yasmim. RACHADEL, Patrícia Priscila. MUNZLINGER, André. **A Comunicação Organizacional como Ferramenta para o Engajamento de Públicos Estratégicos.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Joinville – SC – 04 a 06/06/2015. Disponível em <http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0862-1.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2019.