

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA COOPERATIVA DE MÉDICOS¹

Sibeli Paulon Ferronato², Myrian Rodrigues³.

¹ Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração, na Universidade de Passo Fundo (UPF), Campus Carazinho, em dezembro de 2013.

² Mestre em Administração e Professora do Curso de Administração, na UPF, sferronato@upf.br.

³ Bacharel em Administração pela UPF, myrianrodrigues2103@gmail.com.

1. Introdução

Muito se têm discutido sobre formas e planos de comunicação interna eficazes a serem implementados nas organizações. A falta de planejamento e falhas no processo de comunicação interna acabam gerando problemas e insatisfações nos colaboradores, e conseqüentemente refletindo na imagem externa da organização.

Pesquisas afirmam que as pessoas passam cerca de 70% do dia se comunicando, seja na forma escrita ou verbal. Desta forma, parece óbvio dizer que um fator fundamental para que as organizações possam ter um bom desempenho é possuírem um processo de comunicação eficaz (ROBBINS, 2002). O processo de comunicação se dá ao passo que se faz a transferência e compreensão de uma mensagem. Assim sendo, para obter-se uma comunicação eficaz é necessário que o receptor compreenda a mensagem que o emissor quer transmitir.

Um dos principais problemas relacionados à comunicação interna está no fato de que alguns líderes não se comunicam adequadamente com suas equipes. Brum (2003, p.19) alerta que ao realizar uma comunicação precária e equivocada, a organização afasta-se cada vez mais do público interno que, por sua vez, vai deixando para trás o amor que nutria pela organização, principalmente no início dessa relação.

Assim, o presente trabalho busca pesquisar a gestão da comunicação interna na empresa URP, que tem sua matriz em Carazinho e filiais em Sarandi e Santa Bárbara do Sul. Ela é uma cooperativa de médicos que atua como operadora de planos de saúde e atua na prestação de serviços de diagnóstico por imagem, análises clínicas, cirurgia e terapia ambulatorial.

Segundo o gestor da cooperativa, em conversa informal, há muitos conflitos e problemas rotineiros que ocorrem por falhas nos processos de comunicação interna da empresa. Tais falhas ocorrem em

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

todos os níveis hierárquicos da organização, isto é, entre colaboradores, gestores e diretoria executiva. As falhas na comunicação iniciam no primeiro contato dos colaboradores com a cooperativa, pois não há uma integração inicial ou apresentação da organização, como a missão e visão, entre outras informações.

Dessa forma, o presente estudo aborda a importância da existência de ações de comunicação interna dentro da organização. Tais ações, se utilizadas como ferramenta estratégica, podem tornar os colaboradores mais motivados e comprometidos com os objetivos e metas da organização, além de mantê-los constantemente informados.

Como objetivos específicos da pesquisa, têm-se: identificar a gestão da comunicação interna da organização; mensurar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de comunicação oferecidas; estabelecer um conjunto de recomendações sobre o assunto, apontando sugestões de melhorias no sistema de comunicação interna praticado pela cooperativa que melhore os indicadores organizacionais.

2. Metodologia

A presente pesquisa classificou-se quanto aos objetivos como exploratória/descritiva. Para Diehl e Tatim (2004, p.53), a pesquisa exploratória engloba o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com indivíduos que tenham experiência com o tema abordado e a análise de exemplos para melhor compreensão. Cervo, Bervian e Silva (2007, p.61) argumentam que as pesquisas descritivas abordam problemas que precisam ser estudados com profundidade, e não há registros em documentos. Isto é, os dados necessitam ser coletados e registrados. Quanto à abordagem a pesquisa foi classificada como mista, isto é, quantitativa e qualitativa. O estudo qualitativo é necessário pela interação de algumas variáveis e por se tratar de um estudo de comportamento de um grupo de indivíduos. A quantitativa se justifica pelo fato que foram usadas no estudo algumas técnicas estatísticas, como percentual e média.

Em relação ao procedimento técnico classificou-se como estudo de caso. Pelo enquadramento, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 61), se trata de um estudo profundo que permite amplo conhecimento sobre o tema e descreve um processo social de indivíduos ou grupo de indivíduos.

A coleta de dados se deu a partir de duas fontes: dados primários e dados secundários. Os dados primários foram identificados em duas etapas. Na primeira etapa da pesquisa, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor da organização. A entrevista foi realizada no mês de outubro de 2013, possuindo cinco questões onde se abordou questões relacionadas ao planejamento, implantação, avaliação dos instrumentos de comunicação interna utilizados pela organização e possibilidade de projetos futuros. Essas informações foram utilizadas na elaboração do questionário.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada por meio de questionários, com perguntas mistas. Os temas centrais apresentados no questionário foram gestão da comunicação interna e instrumentos de comunicação interna utilizados pela organização. O questionário foi aplicado no mês de outubro de 2013, possuindo quatro questões no módulo I – caracterização dos respondentes, quatorze questões no módulo II – comunicação interna, onde foi utilizada a escala Likert, sendo possível especificar o nível de concordância com as afirmações, de 1 a 5, e uma questão aberta no módulo III. Participou da pesquisa o grupo total de colaboradores, isto é, foi realizada uma pesquisa de censo. Do total de 64 questionários entregues 52 retornaram.

Os dados secundários foram obtidos através do caderno de indicadores organizacionais disponibilizados trimestralmente e o site da empresa.

A interpretação dos dados foi realizada através de análise de conteúdo e estatística descritiva. Tanto a análise de conteúdo quanto a estatística descritiva, foram interpretados com base na fundamentação teórica realizada com autores reconhecidos cientificamente perante o tema abordado.

3. Resultados e Discussão

Com o objetivo de identificar a gestão da comunicação na Cooperativa, aplicou-se uma entrevista ao gestor, que após as análises, percebe-se um fator essencial que é falho, a falta de um planejamento estratégico documentado, e que possa estar claro para todos os colaboradores. Como não há planejamento, controle, nem avaliação da efetividade das ferramentas de comunicação interna utilizadas, se torna difícil desenvolver essa área dentro da cooperativa. Como instrumentos de comunicação interna a organização utiliza o e-mail, a ferramenta de conversação interna – ATON, realização de reuniões eventuais e telefone. Na visão do gestor, existem melhorias e planejamentos a serem realizados na organização no que diz respeito à área de comunicação interna.

A partir da entrevista, aplicou-se um questionário aos colaboradores para mensurar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de comunicação oferecidas.

Em relação ao gênero dos respondentes, observou-se que a maioria dos colaboradores da URP é do sexo feminino (78,85%). Tal resultado se deve ao fato que, historicamente a profissionalização feminina esteve presente em atividades ligadas ao cuidar e educar, o que evidencia o grande número de mulheres que procuram a área da saúde (APERIBENSE; BARREIRA, 2008, p. 475). Na questão referente à faixa etária do respondente, observou-se que o maior grupo se encontra entre 31 e 40 anos, isto é, 44,24%.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Em relação à escolaridade dos respondentes observou-se que a maioria dos colaboradores da URP possui apenas o ensino médio completo, isto é, 46,15%. Tal fato se justifica em função de que alguns cargos como atendente e auxiliar de limpeza não exigem ensino superior. Outras funções ligadas à área da saúde como técnico em enfermagem e técnico em radiologia exige-se apenas o nível técnico.

Na questão referente ao tempo de trabalho na empresa, verificou-se que o maior grupo trabalha à menos de cinco anos, isto é, 50% dos colaboradores. O restante trabalha entre 5 e 10 anos ou mais de 10 anos. Pode-se considerar o índice de 50% que trabalham a menos de 5 anos, como fator de alerta para rotatividade alta, porém fato que ameniza esse índice é que a organização está em expansão, o que cria a necessidade de novas contratações.

Dentre os pontos negativos, a questão que apresentou maior índice de discordância foi em relação à afirmativa que mencionava que a direção da cooperativa se comunica com seus colaboradores com frequência. O resultado mostra índice total de discordância de 38,5%. Sabe-se que a comunicação entre direção executiva e os colaboradores da URP ocorre em raros momentos, sem um cronograma de encontros constantes.

A respeito da afirmação que relatava que a comunicação interna na URP acontece de maneira clara e objetiva, obteve-se 36,5% no grau discordam ou se consideram indiferentes, o que considerado é um percentual significativo.

Nessa perspectiva, a próxima afirmação que mencionava se o planejamento estratégico da empresa é repassado aos colaboradores através da política de comunicação interna, obteve-se um índice de 7,8% discordam totalmente e 28,8% discordam, totalizando 36,6% de discordância. Esse resultado se deve ao fato de que a cooperativa não possui um planejamento estratégico documentado, conseqüentemente, não há como repassar tal informação aos colaboradores. Nessa visão, Santiago (2010), disserta que a comunicação interna poderá ser mais eficiente e eficaz quando pensada, planejada e avaliada continuamente, num processo de comunicação integrada com políticas, estratégias e programas de ação.

Em relação à afirmação que dissertava sobre as reuniões realizadas e são suficientes para manter o colaborador informado e atualizado em relação aos acontecimentos da empresa, verificou-se um índice expressivo de 36,6% dos respondentes discordarem totalmente, discordam ou se consideram indiferente a esta afirmação. Tal resultado deve-se ao fato que atualmente não há um planejamento ou cronograma de datas para realização dessas reuniões.

Dentre os itens de maior concordância se destacam os eventos de treinamento e confraternização realizados pela URP, entendido pelos respondentes como sendo de grande importância para

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

divulgar as novidades da cooperativa e fortalecer as relações entre os colegas, pois o índice total de concordância foi de 92,4%. A utilização de eventos como contribuição para a comunicação interna da organização é abordada como componente importante na visão de RAIGADA; LUCAS (apud GOMES, 2011, p. 11).

O item que abordou se a comunicação entre os colegas de setor é considerada rápida e de acordo com a necessidade, obteve-se alto índice de concordância entre todas as afirmações propostas, totalizando 92,3%. Esse índice mostra que os colaboradores estão integrados e possuem um bom relacionamento. Nessa visão, Maximiano (apud MARCHIORI, 2010, p.148) disserta que a comunicação é vista como fator determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, no que se referem aos produtos, negociações e a organização de modo geral.

Outro ponto positivo refere-se à afirmação que destacou que geralmente os comunicados são feitos em tempo hábil para realização das tarefas. Este item apresentou índice total de concordância 78,8%, o que evidencia que a cooperativa está organizada em relação ao tempo dos comunicados enviados.

Destaca-se por final, a eficiência da ferramenta de conversação Aton que obteve no total 75% de concordância, considerando as respostas concordo e concordo plenamente. Apenas 15,4% dos respondentes discordaram ou se consideraram indiferentes, o que mostra que de modo geral a ferramenta é considerada eficiente pela maioria dos colaboradores da URP. Nessa perspectiva, Alberto (2013, p.8), destaca que as novas ferramentas de comunicação interna utilizadas atualmente, estão integrando as partes tecnológicas e humanas através do trabalho em equipe. O autor explica que, o ambiente virtual possibilita rápido acesso às informações, assim os colaboradores sentem-se mais motivados em compartilhá-las.

Ao final do questionário foi feita uma questão aberta onde os colaboradores da URP puderam sugerir novos canais de comunicação que a cooperativa pudesse utilizar e dar ideias de como esses novos canais pudessem ser implantados dentro da organização. Houve quatorze respostas a essa questão. A resposta que predominou foi que os colaboradores da URP consideram que a empresa possui bons canais de comunicação interna, porém os mesmos deveriam ser melhores utilizados e explorados pelos colaboradores, pela administração, ou pelo setor responsável.

A partir dos resultados apresentados através do questionário aplicado aos colaboradores na fase quantitativa, percebeu-se um índice relevante de respostas nas alternativas discordo e discordo totalmente.

Percebeu-se que a comunicação entre direção executiva e os colaboradores ocorre em raros momentos. Como solução para esse item, é orientada a criação de encontros presenciais que

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

ocorram de forma frequente e programada entre os colaboradores e a diretoria executiva. Assim, haveria possibilidade de troca de ideias, tempo para esclarecimentos de dúvidas, sugestões, entre outros.

Em relação à questão que apresentou alto índice de discordância ao afirmar que através da política de comunicação interna a empresa vem conseguindo repassar seu planejamento estratégico a todos os funcionários, sugere-se primeiramente criar o planejamento estratégico da cooperativa, para poder posteriormente comunicar as metas, objetivos, valores e missão da organização de forma clara a todos os colaboradores, para que os mesmos possam contribuir no alcance dos resultados que a cooperativa quer atingir.

Em relação à melhoria da clareza e objetividade da comunicação interna é indicado primeiramente, planejar a gestão da comunicação interna dentro da organização, fato que conforme o gestor da cooperativa, ainda não ocorre. É importante especificar volume e frequência dos comunicados, procurando não sobrecarregar o colaborador com muitas informações, e sempre focar em informações que realmente sejam relevantes para o colaborador e para a organização como um todo. É essencial também, padronizar as mensagens, os layouts, isto é, criar uma identificação visual padrão, onde os colaboradores possam se sentir familiarizados com tais comunicados.

No que se refere às reuniões realizadas pela cooperativa, há necessidade de criação de um cronograma anual ou semestral para realização das reuniões gerais e setoriais dentro da organização. As pautas podem ser sugeridas por todos os colaboradores, permitindo maior autonomia e troca de ideias, mantendo-os constantemente informados sobre os acontecimentos e novidades da cooperativa. As atas e decisões de cada reunião devem ser divulgadas a todos os colaboradores, através das ferramentas e meios de comunicação interna existentes na organização como murais, e-mail, Aton – ferramenta de conversação, entre outros.

Os eventos de treinamento e confraternização realizados pela empresa, mesmo obtendo alto índice de concordância, é importante destacar que tais ações devem ser mantidas e aperfeiçoadas constantemente, pois na percepção dos colaboradores são de grande importância para divulgar as novidades e acontecimentos da cooperativa e fortalecer as relações entre os colegas, fato que também contribui para a fluidez da comunicação interna.

Algumas das sugestões destacadas pelos colaboradores na questão aberta merecem relevância e poderiam ser implementadas na cooperativa, como a utilização de e-mails informativos que sejam enviados uma vez ao mês no e-mail pessoal dos colaboradores, pois nem todos possuem e-mail institucional. Essa ação possibilitaria maior alcance das informações e novidades a todos os colaboradores da organização.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Outra sugestão refere-se à melhor utilização dos canais de comunicação existentes. Essa questão pode ser resolvida primeiramente através da conscientização e engajamento dos encarregados pelos setores da importância da utilização dos canais existentes, para repassar informações que sejam de relevância para todos. Os encarregados de setor poderiam informar ou solicitar a alguém designado, sempre que necessário, que a informação seja divulgada nos canais disponíveis. Também é essencial a realização de avaliações periódicas da efetividade das ferramentas de comunicação interna utilizadas.

Em relação ao alto índice de discordância apresentado pelos colaboradores das filiais de Sarandi e Santa Bárbara do Sul, sugere-se cuidado para que os comunicados em relação à eventos e informações da organização à essas filiais não sejam esquecidos, nem feitos com atraso em relação as outras sedes. É necessária maior integração desses colaboradores com o restante da organização.

Assim sendo, constata-se que apesar da maioria dos colaboradores perceberem a gestão da comunicação interna como satisfatória, há muitas melhorias a serem implementadas, principalmente no que se refere ao planejamento da comunicação interna dentro da cooperativa. Portanto, cabe ressaltar a importância operacional e estratégica das ações acima citadas como contribuição para tornar os colaboradores informados e motivados a atingir os resultados da cooperativa.

4. Conclusões

Os resultados dos questionários aplicados mostram que a maioria dos colaboradores concordam com a gestão da comunicação interna aplicada atualmente, embora haja alguns fatores com alto índice de discordância, que devem ser melhorados. Entre os pontos negativos destacam-se a falta de comunicação entre direção e colaboradores, a ausência de frequência das reuniões e a necessidade de ligação da comunicação interna com o planejamento estratégico da organização. Percebeu-se também a necessidade do planejamento da comunicação interna, através de políticas e processos definidos, possibilitando verificação e análise contínua de sua efetividade.

Entre os pontos positivos destacam-se os eventos de confraternização de treinamento, que são considerados de grande importância para os colaboradores; a fluidez da comunicação entre os colegas de setor; eficiência da ferramenta de conversação Aton e a organização em relação ao tempo de envio de comunicados.

Desta forma, com a conclusão do trabalho, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, visto que se conseguiu conhecer a percepção dos colaboradores em relação a gestão da comunicação

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

interna da URP, bem como sugerir um plano de melhorias para possibilitar que os mesmos estejam constantemente informados e motivados a atingir os resultados que a cooperativa almeja.

5. Palavras-chave: Gestão de pessoas; Planejamento; Comprometimento de colaboradores.

6. Referências Bibliográficas

ALBERTO, Rafaela Biagioni. Como o uso das novas mídias na comunicação interna pode favorecer o clima organizacional. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/Comunicacao-Interna-e-Novas-Tecnologias-Rafaela-Biagioni-Alberto.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

APERIBENSE, Pacita Geovana Gama de Sousa; BARREIRA, Ieda de Alencar. Nexos entre enfermagem, nutrição e serviço social, profissões femininas pioneiras na área da Saúde. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342008000300009&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 Nov. 2013.

BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. São Paulo: 2007. 6. ed. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/1>>. Acesso em: 05 Out. 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GOMES, Ana Sofia de Murta e. Dispositivos Organizacionais e Ferramentas de Comunicação Interna – O caso ISCTE-IUL. Lisboa, 2011. Disponível em: <http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/4025/1/DispositivosOrganizFerramdeCI_CasoISCTE-IUL_AnaSofiaMurtaGom.pdf>. Acesso em: 11 Mai. 2013.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão – comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, jan/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>>. Acesso em: 09 Mai. 2013.

SANTIAGO, Luiz Carlos. A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. São Paulo, 2010. Disponível em:

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

<http://www.casperlibero.edu.br/rep_arquivos/2010/10/19/1287510558.pdf>. Acesso em: 30 Out. 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.