CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Adan Paulo Vieira De Faria
Ramon Evaristo Morais
Ricardo Rodrigues Medeiros
Ytallo Fernandes Batista

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO NA AGIR/CRER

GOIÂNIA
JUNHO DE 2021

ADAN PAULO VIEIRA DE FARIA
RAMON EVARISTO MORAIS
RICARDO RODRIGUES MEDEIROS
YTALLO FERNANDES BATISTA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO NA AGIR/CRER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), sob a orientação do Prof. Me. Jose Auricicero Sousa Silva.

GOIÂNIA
JUNHO DE 2021

Adan Paulo Vieira De Faria

Ramon Evaristo Morais

Ricardo Rodrigues Medeiros

Ytallo Fernandes Batista

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO NA AGIR/CRER

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi analisado e julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Orientador e Banca Examinadora designada pelo Curso de Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

_____

Prof. Me. José Auricícero Sousa Silva

(orientador)

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Esp. Sirlei dos Reis Rodrigues Segatti - UNIALFA

Prof. Me. Paulo Roberto Miranda Veras - UNIALFA

Prof. Me. José Auricícero Sousa Silva (Orientador) - UNIALFA

GOIÂNIA

JUNHO DE 2021

Dedicamos este trabalho a Deus. Sem ele nada seria possível.

Queremos agradecer, primeiramente a Deus por proporcionar cada conquista no dia a dia, nos dando forças para superar os obstáculos e ajudando a alcançar o nosso desenvolvimento pessoal e profissional...

Aos coordenadores e docentes do curso de administração do Centro Universitário Alves Faria (Unialfa), especialmente ao nosso orientador José Auricícero por sua dedicação e compromisso...

E a nossos familiares, amigos, companheiros de trabalho e discentes, pelo apoio e por estarem ao nosso lado em todos os momentos vividos, nos incentivando sempre a continuar.

“*Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo*.”

Peter Drucker

RESUMO

FARIA, Adan Paulo Vieira de, et al. A importância da comunicação interna na área hospitalar: estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso. 31 f. do Curso de ADMINISTRAÇÃO do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). Goiânia, 2021.

Comunicação interna se tornou imprescindível para o sucesso das empresas e é utilizada nas organizações para a transmissão e o compartilhamento de informações no ambiente de trabalho. Atualmente as organizações buscam utilizar crescentemente a comunicação interna, principalmente através do WhatsApp e videoconferências. Neste contexto, este trabalho busca identificar os principais tipos de comunicação utilizados pela organização hospitalar. O objetivo consiste em compreender a importância da comunicação interna organizacional em uma empresa que atua na área hospitalar. A metodologia utilizada com relação à finalidade foi uma pesquisa aplicada; a abordagem do problema foi um estudo qualitativo e a caracterização será utilizada as técnicas do estudo de caso, por meio de aplicação de questionário aberto e fechado aos gestores de uma Organização Social que presta serviços no Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação – Goiânia – Goiás. Conclui-se que foi apresentado o resultado que a comunicação interna é fator determinante e essencial para o crescimento e sucesso da empresa no mercado. Foram apresentados a partir do estudo de caso realizado em 2021/1 em uma Organização Social que presta serviços no Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação – Goiânia – Goiás.

Palavras chave: Comunicação interna. Liderados e líderes. Organização hospitalar.

ABSTRACT

FARIA, Adan Paulo Vieira de, et al. The importance of internal communication in the hospital area: a case study. Completion of course work. F. of the ADMINISTRATION Course at Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). Goiânia, 2021.

Internal communication has become essential for the success of companies and is used in associations for the transmission and sharing of information in the workplace. Currently, they are looking to increasingly use internal communication, mainly through WhatsApp and videoconferences. In this context, this work seeks to identify the main types of communication used by the hospital organization. The goal is to understand the importance of international organizational communication in a company that operates in the hospital area. The methodology used in relation to the applied one was an applied research; the problem approach was a qualitative study and the characterization will be used as a case study technique, through the application of an open and closed questionnaire to the managers of a Social Organization that provides services at the State Center for Rehabilitation and Readaptation - Goiânia - Goiás. It is concluded that the result was presented that internal communication is a determining and essential factor for the growth and success of the company in the market. They were obtained from a case study carried out in 2021/1 at a Social Organization that provides services at the State Center for Rehabilitation and Readaptation - Goiânia - Goiás.

Keywords: Internal communication. Team members and leaders. Hospital organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de comunicação 13
Figura 2 - Fluxos das comunicações nas organizações 19
Figura 3 - Idade 26
Figura 4 - Escolaridade 27
Figura 5 - Atuação como gestor de equipe 28
Figura 6 - Comunicações utilizadas na gestão de equipes 28
Figura 7 - Evolução da tecnologia e forma de se comunicar na organização hospitalar 30
Figura 8 - Classificação da comunicação entre líderes e liderados 32
Figura 9 - Clima organizacional 33
Figura 10 - Compartilhamento de tomada de decisões entre a equipe 34
Figura 11 - Falha na comunicação 34
Figura 12 - Participação de curso sobre liderança 35
Figura 13 - Participação de curso sobre comunicação empresarial 36
Figura 14 - Aplicação de feedback 36
Figura 15 - Meios de comunicação utilizados na organização hospitalar 37
Figura 16 - Conflitos internos 37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - diferenças entre comunicação.....17
Quadro 2 - Áreas assistenciais e estrutura de apoio administrativo, logístico e técnico.....20
Quadro 3 - Resumo da Fundamentação Teórica.....21
Quadro 4 - Resumo da Metodologia.....22
Quadro 5 - Tipos de comunicação aplicados na gestão de equipes.....29
Quadro 6 - A importância da comunicação interna organizacional para o sucesso na área hospitalar.....31
Quadro 7 - Saber sobre os desafios para se ter êxito na comunicação interna na área hospitalar.....31
Quadro 8 - Percepção em relação ao processo de comunicação dos diferentes setores atuantes na organização.....38
Quadro 9 - Soluções para lidar com os conflitos internos na organização hospitalar...39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13
2.1 Comunicação: aspectos gerais.....13
2.1.1 Comunicação organizacional.....14
2.1.2 Comunicação interna.....15
2.1.2.1 Características e ferramentas da comunicação.....17
2.1.2.2 Comunicação vertical e horizontal nas organizações.....19
2.2 O ambiente hospitalar.....20
3 METODOLOGIA 22
3.1 Classificação da pesquisa.....22
3.2 Caracterização da pesquisa.....23
3.3 Lócus da Pesquisa 23
3.4 Técnica de Coleta de Dados.....23
4 DISCUSSÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS.....25
4.1 História da AGIR/CRER.....25
4.2 Analise dos dados.....26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....41
REFERÊNCIAS.....43
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO CRER.....46

1 INTRODUÇÃO

Numa sociedade que está em constante transformação, principalmente com a chegada da tecnologia que alterou e continua alterando as rotinas internas das empresas (HITT *et al*., 2017), é fundamental que os líderes e liderados compreendam a importância da comunicação, afinal para Kunsch (2016, p. 38), “é notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo”.

A comunicação não é apenas um instrumento de divulgação ou transmissão de dados, a comunicação contemporânea “deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo neste âmbito as organizações” (KUNSCH, 2016, p. 38).

Ao longo das últimas décadas as empresas têm vivenciado diversas transformações. Revoluções tecnológicas e novos meios de comunicação sugiram e têm influenciado a forma de se viver em sociedade, logo as organizações precisam se adaptar à estes novos formatos de comunicação a fim de se manterem no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, segundo Chiavenato (2014) as empresas perceberam a importância da comunicação na condução dos processos. Uma boa comunicação é importante para que se alcancem resultados de alta performance e satisfação das equipes de colaboradores, uma vez que uma comunicação eficiente resulta, também, na saúde emocional dos colaboradores, conclui o autor.

Para Curvello (2002) os estudos sobre a comunicação nas empresas tiveram início ainda no século XX, de uma forma tradicional e que tinha a finalidade de obter resultados a partir da persuasão. No entanto, segundo o autor, este conceito evoluiu e passou a ser objeto de estudo da área de recurso humanos, resultando numa comunicação onde o colaborador passou a ser ouvido e protagonista.

Foi a partir da chama era globalizada que surgiram, de acordo Goleman (2015), diversas formas de comunicação organizacional. Como exemplo temos o e-mail, WhatsApp, as videoconferências. Estas novas ferramentas, aliadas as antigas, trouxeram um novo dinamismo na forma de trocar informações dentro das organizações.

A partir destas considerações estabeleceu-se a seguinte problemática*: Qual a importância da comunicação interna para o sucesso de uma empresa que atua na área hospitalar?*

Para responder a esta questão tem-se como **objetivo geral**: compreender a importância da comunicação interna organizacional em uma empresa que atua na área hospitalar.

A partir do objetivo geral, desmembrou-se os seguintes **objetivos específicos:**

- Identificar os principais tipos de comunicação utilizados pelo Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER);
- Apontar como é a comunicação interna no Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER);
- Verificar se há erros de comunicação que impactam os resultados;

Este estudo justifica-se a partir da importância em compreender como funciona o processo de comunicação interna para o sucesso de uma empresa, principalmente a partir da chegada da globalização. Segundo Argenti (2011), o mundo dos negócios está se transformando e todas as organizações, para se manterem no mercado competitivo, precisam se comunicar de forma estratégica.

Trata-se de uma temática importante e relevante, considerando a chegada de novos instrumentos e meios de comunicação que, nas organizações, passaram de verticalizadas para horizontalizadas (SILVA *et al*, 2007).

Por fim, este trabalho pretende apresentar conteúdos que possibilitem aos líderes e liderados da organização hospitalar, uma interação e diálogo que permita uma transmissão de informações claras e objetivas, por meio da comunicação interna, utilizando estratégias e ferramentas da atualidade, com a finalidade de proporcionar aos colaboradores satisfação, motivação, engajamento e trabalho em equipe.

Quanto à metodologia utilizada, pode-se classificar esta pesquisa como sendo finalidade básica e objetivo descritivo. A abordagem do problema é quantitativa, utilizando-se das técnicas de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso em uma empresa que atua no ramo hospitalar.

Este trabalho foi subdividido em: introdução, fundamentação teórica, detalhamento da metodologia e apresentação dos dados coletados, seguido da discussão, análise, avaliação dos dados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os aspectos gerais da comunicação, comunicação organizacional e interna, as características e ferramentas utilizadas e a comunicação vertical e horizontal nas organizações, por fim, o ambiente hospitalar, mostrando como funciona as áreas e atividades do segmento.

2.1 Comunicação: aspectos gerais

Conforme Davis e Newstron (2001), comunicação é a transferência correta e assertiva de uma ou mais informações de uma pessoa para outras pessoas. Ainda sobre o conceito de comunicação, Berlo (2003), acrescenta que a finalidade da comunicação é produzir determinada reação.

Para Silva (2007, p. 2) “a comunicação busca um algo comum, ou pelo menos tornar algo comum no envolvimento de duas ou mais pessoas pertencentes ou não ao mesmo grupo”. Assim sendo, entende-se que, para conseguir uma comunicação assertiva e eficaz, faz-se necessária a expressão dos objetivos em termos de respostas específicas da parte daqueles que emitem e que recebem as mensagens.

Para Chiavenato (2014) os processos de comunicação se iniciam com uma fonte que emite a informação (Figura 1), seguido pela codificação e canal utilizado para a comunicação, então tem-se o momento da decodificação da informação pelo receptor. Importante ressaltar que, no processo de comunicação assertiva, deve-se atentar para que não haja ruído entre o emissor e o receptor.

Figura 1- Processos de comunicação



Fonte: Barros (2012)

De acordo com Torquato (1986) apud Souza (2011) a meta final da comunicação é obter consentimento, conseguir a aceitação de um conjunto de valores, ou seja,

> [...] os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas. (TORQUATO, 1986, p.53 *apud* SOUZA, 2011).

Comunicação não é um ato isolado da rotina diária, pois é através desta atitude, de se expressar, que são compreendidos os padrões de vida e de cultura. Portanto, não se pode dizer que o processo comunicativo é só um meio de convivência social, pois esta ação é de suma importância em nosso cotidiano, principalmente se o objetivo é transmitir de maneira eficiente as informações que precisam ser entendidas pelo ouvinte (BORDENAVE, 2006).

A partir destes conceitos, pode-se afirmar que: a) comunicação se torna eficiente e completa no momento em que o emissor, ou seja, quem está emitindo é compreendido por quem está recebendo a mensagem; b) as falhas na comunicação iniciam quando o emissor não consegue transmitir sua mensagem de forma clara e objetiva para o receptor.

2.1.1 Comunicação Organizacional

Para Kunsch (2003, p. 150), a comunicação organizacional é “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. A comunicação organizacional é responsável por analisar a empresa, o seu funcionamento interno e externo, e o processo entre a organização e seus diversos públicos.

De acordo Nassar (2005) o sucesso do negócio depende da importância que é dada à comunicação, pois esta habilidade dos líderes e liderados tem relevante papel na formação do clima organizacional e na construção da imagem da empresa perante seu público, interno e externo.

Desde a chegada da globalização, segundo Argenti (2011), o mundo dos negócios está se transformando e todas as organizações que pretendem manter-se no mercado precisam se comunicar de forma eficiente e eficaz. A maneira como as

empresas se adaptam e mudam seus planos estratégicos determinará o seu êxito, conclui o autor.

Observa-se que, a partir da era globalizada, as empresas passaram a dar mais valor à comunicação, inclusive elaborando seu planejamento estratégico com indicadores exclusivos sobre comunicação. Percebeu-se que as empresas que o investimento na comunicação organizacional pode ser um diferencial neste competitivo mercado (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Marchiori (2008), criar valor para a comunicação significa um avanço em seu campo estratégico, pois nesse mundo globalizado, não basta pensar que somente a criação de meios de comunicação em uma organização dará a ela o status de empresa comunicativa e transparente: é necessário entender que a interação interpessoal ainda é a maneira mais eficiente de resolver conflitos, firmar parcerias e ter o consenso em relação a uma prática, desta forma entendendo que a comunicação vai além da racionalidade técnica.

Complementando os conceitos já citados, Vieira (2004) alerta que é de suma importância que as organizações façam com que todos os seus departamentos se engajem em seus processos, pois quanto menos formal e mais planejada for a comunicação, melhores serão os resultados.

A partir das considerações de Vieira (2004), Chiavenato (2004), Argenti (2011), Nassar (2005) e Kunsch (2003), é possível compreender a importância da comunicação organizacional como fator de sucesso para as empresas; é possível afirmar que uma assertiva comunicação organizacional produz bons resultados internos e externos; e que é preciso elaborar um planejamento estratégico eficiente e que contemple a comunicação como item importante para agregar valor à empresa.

2.1.2 Comunicação interna

A comunicação interna tem como finalidade promover a máxima integração ao público interno da organização e, ainda, é necessário que a comunicação interna seja clara e objetiva, a fim de obter maior satisfação e motivação dos colaboradores (KUNSCH, 1995).

Segundo Bueno (2003), a comunicação interna eficiente é aquela desenvolvida através de canais que proporcionam o relacionamento, rápido e transparente, da direção com os colaboradores. Nesse sentido é necessário investir em canais

assertivos de comunicação interna, afinal, é através destes canais que acontecem as interações, ou seja, os processos de trocas de informações dentro da organização (FRANÇA, 2007).

Sobre comunicação interna há ainda as situações de consonância e dissonância, conforme explica Silva (2007). Segundo o autor, quando há consenso entre a mensagem emitida e a mensagem recebida, ou seja, sem ruídos, chamamos que houve consonância; quando há discordância entre o transmitido e o recebido ou, no caso das organizações, entre o que se escreve e o que se pratica, há a chamada dissonância.

A boa comunicação interna pode ser uma ferramenta motivadora para as equipes de trabalho, uma vez que o colaborador tendo acesso às informações de forma clara e sem ruído, irá trabalhar com mais motivação, pois sabe quais são seus direitos e deveres (CENERINI, 2009).

Segundo Kunsch (2010), sem a comunicação as organizações não existiriam, pois são formadas por pessoas que se comunicam entre si, utilizando processos interativos com a finalidade da sobrevivência da organização, em meio a um contexto de diversidades e conflitos.

Tavares (2010) afirma que

> [...] sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalha-la de forma planejada. Quando isso ocorre, ela tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos para a organização, como, por exemplo: motivar e integrar o público interno. (TAVARES, 2010, p.46)

Portanto, a comunicação é de grande importância para os processos dentro das organizações, devendo ser trabalhada de forma coordenada e planejada, integrando os funcionários nas atividades empresariais.

De acordo Faria (2016) os meios de comunicação mais utilizados no século passados foram: carta comercial, ofícios, circulares, fax e quadro de aviso, todos utilizavam a impressão como fonte de divulgação. Com a chegada da tecnologia, observou-se o uso das ferramentas digitais, tais como: vídeos informativos, e-mails', portal na internet e intranet, reuniões virtuais. "Com relação às novas tecnologias de informação pode-se dizer que elas desempenham um papel importante na forma pela qual a comunicação é compartilhada e utilizada" (FARIA, 2016. p. 12).

Para Freitas (2006) o diálogo é bastante utilizado no ambiente organizacional, pois estimula a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos. No

entanto, poucos executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida das pessoas; nesse contexto, para estimular os colaboradores dentro de uma organização é necessário que tenha comunicação de via dupla, entre líderes e liderados de maneira eficiente (DAMANTE *et al*., 2003).

Ainda, no cenário de comunicação interna, Maia (2013), afirma que a força de um sistema de comunicação reside no face a face. Quando as informações são compartilhadas entre o time, possibilitando a resolução de questões de forma eficiente.

Em grande parte das organizações os colaboradores se sentem desmotivados e alienados, pois não fazem parte da maioria das tomadas de decisões, diz Argenti (2011). Por isso, é necessário que os lideres compartilhem as informações e interajam com os liderados.

Por fim, entende-se que os conceitos apresentados sobre comunicação interna por Kunsch (2010), Tavares (2010), Freitas (2006), Damante (2003), Welch (2012), Nassar (2005), permitem uma reflexão positiva sobre a importância de se investir nos processos de comunicação interna.

2.1.2.1 Características e ferramentas da comunicação

Observa Silva (2004, p. 33) que “a comunicação pode se processar de diversos modos, mas basicamente, apresenta-se duas formas: comunicação verbal e comunicação não verbal”, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre comunicação

CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO VERBAL	CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL
Oral ou escrita	Linguagem do corpo
Entendimento entre duas ou mais pessoas	Gestos e posturas
Interação face a face	Vestimentas
Cartas, e-mail’s ou bilhetes	Comportamentos
Manual ou eletrônico	Sinais físicos

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de Silva (2004).

Conforme apresentado no quadro 1, observa-se que a comunicação interna pode aparecer de diversas formas.

De acordo Kunsch (2003)

> [...] uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003, p. 159).

Para uma comunicação interna eficiente é necessário que a direção da empresa escolha as melhoras e mais assertiva ferramenta, a fim de levar até suas equipes as informações de forma clara, transparente e objetiva.

De acordo Torquato (2002) a empresa, ao escolher sua ferramenta de comunicação, deve levar em consideração alguns critérios, tais como: facilidade de atualização, custo para manutenção da ferramenta, garantia de eficácia sobre o público que pretende atingir, capacidade de adaptação conforme a situação. O autor elenca algumas ferramentas utilizadas na atualidade: jornais e revistas; boletins, folhetos, memorandos e comunicados; quadros de avisos e murais; reuniões grupais e encontros; conversas individuais com funcionários; programas de “portas abertas”, caixa de sugestões e fluxo ascendente; e manuais de instrução.

Importante ressaltar que Corrêa (2003) alerta que algumas empresas demoraram para perceber a evolução do processo de comunicação organizacional e deixaram para segundo plano este investimento.

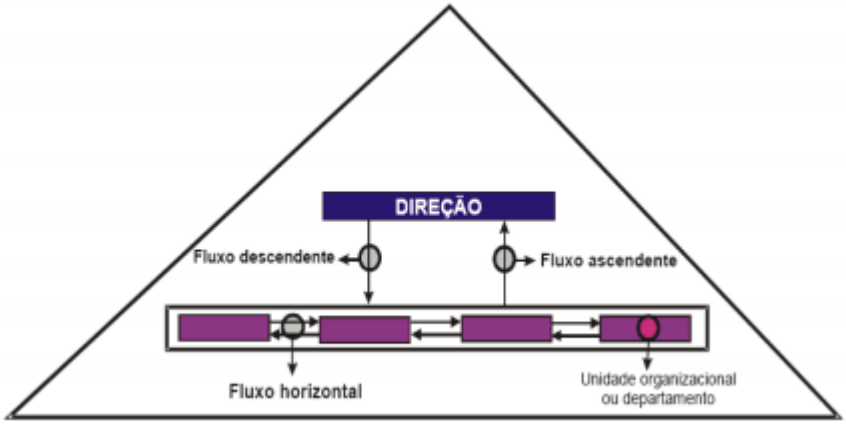
Concordando com Corrêa (2003) tem-se Barrichello e Machado (2012), dez anos depois, afirmando que as organizações entenderam tardiamente a importância relacional que as mídias sociais na internet possibilitam aos usuários.

A partir dos conceitos apresentados, perceber-se a evolução seguimento tecnológico e o quanto contribuiu, e está contribuindo, para a melhoria das comunicações internas nas organizações.

2.1.2.2 Comunicação vertical e horizontal nas organizações

A comunicação horizontal acontece entre colaboradores da mesma linha hierárquica, mesmo estando em diferentes setores ou equipes, é possível a resolução de problemas sem a necessidade de direcionar a comunicação para um nível hierárquico superior (PIANCHÃO *et al*, 2019), como demonstrado na figura 2 abaixo.

Figura 2- Fluxos das comunicações nas organizações



Fonte: Silva (2004)

A comunicação vertical se divide em dois fluxos: o descendente e o ascendente, de acordo com Chiavenato (2014), a descendente é fundamental para criar empatia e gerar um clima de trabalho positivo na resolução de problemas, é o administrador que se comunica com níveis hierárquicos mais baixos, por meio de conversas, reuniões, memorandos e seminários.

Já a ascendente, é direcionada dos níveis mais baixos aos mais altos da hierarquia dentro da organização, é muito utilizada para fornecer feedback aos gestores, com a finalidade de proporcionar informações construtivas a respeito do progresso das metas, satisfação dos colaboradores (PIANCHÃO *et al*, 2019).

No atual cenário corporativo é importante que os líderes conheçam como funciona a movimentação do processo comunicativo, ou seja, vertical e horizontal. Segundo Goleman (2015), o gestor ao coordenar um setor da empresa, consequentemente terá que liderar pessoas e equipes, logo, exige-se que conheça sobre os conceitos e técnicas para aplicar de forma correta a comunicação, no momento e hora certa, em sua equipe de trabalho, afinal “a capacidade de liderar está

intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados" (CURY, 2000, p. 288).

Destaca Murray (2012), que a comunicação dos líderes para com seus liderados tem sido um dos fatores de muita preocupação das empresas, tanto nas pesquisas internas de clima organizacional como também nos levantamentos de necessidade de treinamentos, tornando assim essa temática recorrente em reuniões e discussões promovidas pelas equipes estratégicas das organizações.

Percebe-se, a partir dos conceitos dos autores, a importância das empresas em investir no desenvolvimento dos seus líderes e liderados, a fim de resultar nas melhores performances dos resultados.

2.2 O ambiente hospitalar

Segundo Gonçalves (1999), a organização hospitalar é uma estrutura viva, com alto dinamismo operacional, afirma o autor que além da atividade médica, o hospital possui outros setores, com diferentes funcionalidades, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2- Áreas assistenciais e estrutura de apoio administrativo, logístico e técnico

ÁREAS	ATIVIDADES
Áreas assistenciais	Ambulatório, pronto atendimento, internação, unid. de terapia, centro cirúrgico e centro obstétrico.
Apoio administrativo	Administração financeira, administração de materiais, almoxarifado, farmácia, administração de recursos humanos e administração de sistemas.
Apoio logístico	Lavanderia, centro estéril. de materiais, manutenção, zeladoria, segurança e higiene e limpeza.
Apoio técnico	Serviço de enfermagem, serv. Médico de dia, tratamento, nutrição e dietética e serviços de fisioterapia e psicologia.

Fonte: Gonçalves (1999)

De acordo com Cervi *et al.* (2020), as organizações hospitalares tem a finalidade de prestar serviços de assistência à saúde, possuem uma alta complexidade com relação a comunicação, é um intensivo ritmo de trabalho, utilizando vários tipos de profissionais no processo e para Chiavenato (2001), o organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma empresa.

A Associação de Gestão, Inovação e Resultados em Saúde – AGIR, tem seu organograma dividido nas principais áreas, Superintendência de Relações Institucionais, Superintendência Executiva, Superintendência de Gestão e Planejamento e Superintendência Administrativa e Financeira.

Quadro 3 – Resumo da Fundamentação Teórica

Seção	Autor (ano)	Principais contribuições
2.1 Comunicação: aspectos gerais	Berlo, 2003 Davis e Newstron, 2001 Souza, 2011 Apud Torquado, 1986	A importância da comunicação no cotidiano, a comunicação como instrumento de modificação e adaptação do comportamento.
2.1.1 Comunicação organizacional	Kunsch, 2003 Nassar, 2005 Vieira, 2004 Chiavenato, 2004	O uso da comunicação como ferramenta eficiente, dentro das organizações.
2.1.2 Comunicação interna	Bueno, 2003 Leite, 2007 Cenerini, 2009	A aplicação da comunicação interna, utilização da comunicação interna para melhorar as interações e a motivação, satisfação e trabalho em equipe dentro da organização.
2.1.2.1 Características e ferramentas da comunicação	Silva, 2004 Kunsch, 2003 Barrichello e Machado, 2012	Comunicação verbal e não verbal. Ferramentas de comunicação como instrumento na transmissão de informações.
2.1.2.2 Comunicação vertical e horizontal nas organizações	Chiavenato, 2014	Comunicação dos líderes aos liderados, é entre os liderados.
2.2 O ambiente hospitalar	Gonçalves, 1999	Dinamismo operacional nas organizações hospitalares.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Gonçalves (2005), a metodologia aponta um conjunto de técnicas e procedimentos para a coleta de dados empíricos, com relação a finalidade, refere-se a uma pesquisa aplicada, que possui muito contato com a pesquisa pura, e depende de suas descobertas para o seu desenvolvimento. Segundo Gil (2008), é muito utilizada por pesquisadores como psicólogos, sociólogos, economistas e assistentes sociais.

Com relação ao objetivo é descritiva, esse tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição de características de determinada população, fenômeno e relações entre variáveis, utiliza-se técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2008).

A abordagem do problema é um estudo qualitativo, esse método defere com quantitativo a medida que não utiliza um instrumental estatístico na análise de um problema de acordo com (ALMEIDA *et al,* 2007). Para Richardson (1999), a abordagem qualitativa é justificada por ser uma maneira adequada de compreender a natureza de um fenômeno social.

A primeira pesquisa utilizada foi a bibliográfica, pois as referências teóricas são muito importantes no processo de investigação, proporcionando uma adequada definição dos conceitos (TRUJILLO, 1982).

Quadro 4 - Resumo da Metodologia

QUANTO À FINALIDADE
BÁSICA: voltada para o avanço da ciência
QUANTO AO OBJETIVO
DESCRITIVO: observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno.
QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA
QUALITATIVA: busca o entendimento de fenômenos de forma mais aprofundada, sem considerar os aspectos numéricos em termos de regras estatísticas.
QUANTO ÀS TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS
BIBLIOGRÁFICA: utiliza material já publicado **ESTUDO DE CASO:** descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

3.2 Caracterização da pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizado o estudo de caso, foi feita a aplicação de um questionário com os gestores do hospital CRER, a fim de identificar ou conhecer suas percepções sobre os diversos estilos de liderança dentro da Instituição.

Essa organização foi escolhida devido ao número considerável de colaboradores que lá trabalham e consequentemente têm uma diversidade muito grande de características humanas, até porque a empresa é conhecida por dar oportunidade a todos sem distinção de raça, religião, sexo, cor ou orientação sexual, além do fato de ser um desafio ainda maior, identificar uma comunicação organizacional de excelência entre líderes e liderados num ambiente onde existe vários departamentos com um número expressivo de pessoas.

3.3 Lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa escolhido foi o Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER), atua na cidade de Goiânia na área hospitalar, A amostra da pesquisa foi o CRER, possuindo como sujeito da pesquisa os gestores da empresa, com a coleta de dados mediante a aplicação de questionário semiaberto através do envio por whatsapp, aos gestores responsáveis pela área de recursos humanos. O questionário semiaberto foi realizado por meio da ferramenta (Google Forms), através de envio do link por whatsapp. A pesquisa contou com a participação de seis gestores responsáveis pela área.

3.4 Técnica de coleta de dados

A técnica utilizada consiste na aplicação de questionário semiaberto. As perguntas formuladas foram submetidas às pessoas, com o propósito de analisar as respostas dessas questões, para obter a percepção dos respondentes.

A coleta de dados realizada juntamente com gestores do CRER, serão descritas em duas etapas:

- Etapa 1: elaboração e pré-avaliação do questionário – nessa etapa é através do questionário semiaberto com 20 perguntas, usadas na pré-

avaliação com o intuito de contribuir para as correções de falhas no questionário.

- Etapa 2: envio do questionário aos gestores – para aplicação do questionário semiaberto, enviado por whatsapp um link com o questionário no dia 26 de março de 2021, formulado através da ferramenta (Google Forms).

4 DISCUSSÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS

Os dados obtidos na pesquisa permitiram compreender a importância da comunicação interna organizacional em uma empresa que atua na área hospitalar.

Dessa maneira, as respostas foram tabuladas e analisadas sob uma perspectiva descritiva que procurou contemplar questões como: idade; escolaridade; tempo de atuação como gestor; comunicação interna na organização hospitalar; comunicação entre líderes e liderados; clima organizacional; falhas na comunicação; feedback; entre outros. Por fim, apresentou-se as considerações para cada questão.

4.1 História da AGIR/CRER

Os dados sobre a história da organização hospitalar foram obtidos a partir de entrevistas com os gestores e também pelo endereço eletrônico https://www.agirsaude.org.br/. Associação de Gestão, Inovação e Resultados em Saúde (AGIR), atua na cidade de Goiânia na área hospitalar e uma organização com fins não econômicos, sendo que a mesma atualmente administra o Hospital de Urgências Governador Otávio Lage (HUGOL), Hospital Estadual de Dermatologia Sanitária e Reabilitação Santa Marta (HDS), Hospital de Campanha para Enfrentamento ao Coronavírus (HCAMP) e o Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER).

O Centro Estadual de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER), inaugurado no dia 25 de setembro de 2002, e um hospital público que atua no seu ramo de especialidade na cidade de Goiânia, e o primeiro hospital de reabilitação do país atendendo pessoas com deficiência física, auditiva, visual e intelectual, exclusivamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

A organização hospitalar encontra-se sob gestão da Associação de Gestão, Inovação e Resultados em Saúde (AGIR), nos dias atuais o hospital possui mais de 1.100 colaboradores entre área técnica e administrativa, sendo que nesta última engloba os departamentos de informática, financeiro e contabilidade, planejamento, orçamentos e custos, recursos humanos, almoxarifado, segurança e medicina do trabalho, manutenção e patrimônio, engenharia clínica, hotelaria e vigilância patrimonial.

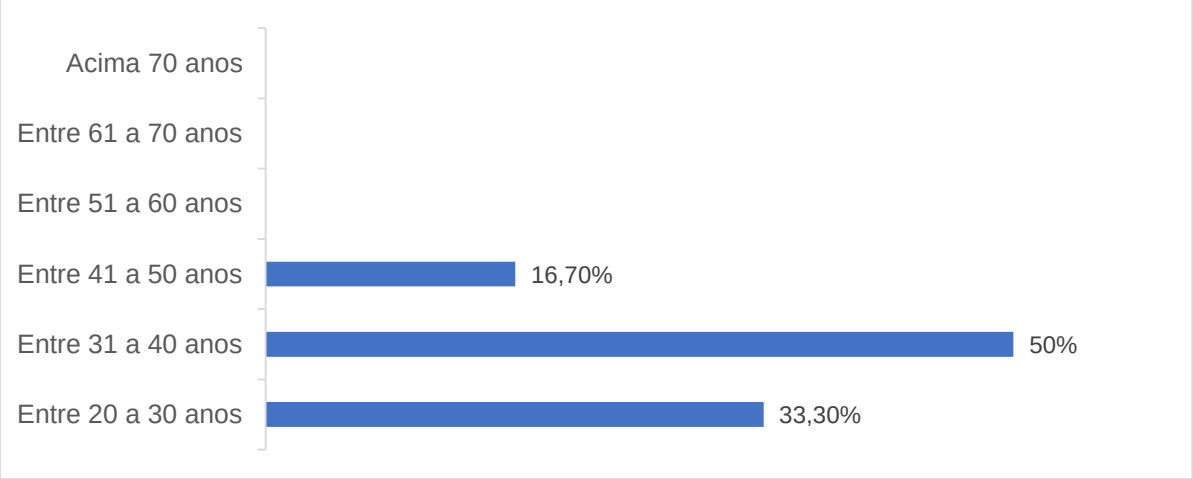
- Visão: Ser referência nacional em reabilitação com gestão sustentável.
- Missão: Oferecer assistência à saúde da pessoa com deficiência, fundamentada no ensino e pesquisa.
- Valores: Competência, responsabilidade, ética e renovação.

4.2 Análise dos dados

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário, conforme descrito no Metodologia. O questionário foi aplicado em seis gestores da organização hospitalar, tendo sido construído com a finalidade de identificar como ocorre a comunicação interna em uma organização hospitalar.

Pode-se notar que 50% dos gestores tem idade entre 31 a 40 anos, 33,3% tem idade entre 20 a 30 anos e apenas 16,7 tem idade entre 41 a 50 anos, conforme descrito no gráfico 1.

Figura 3 – Idade

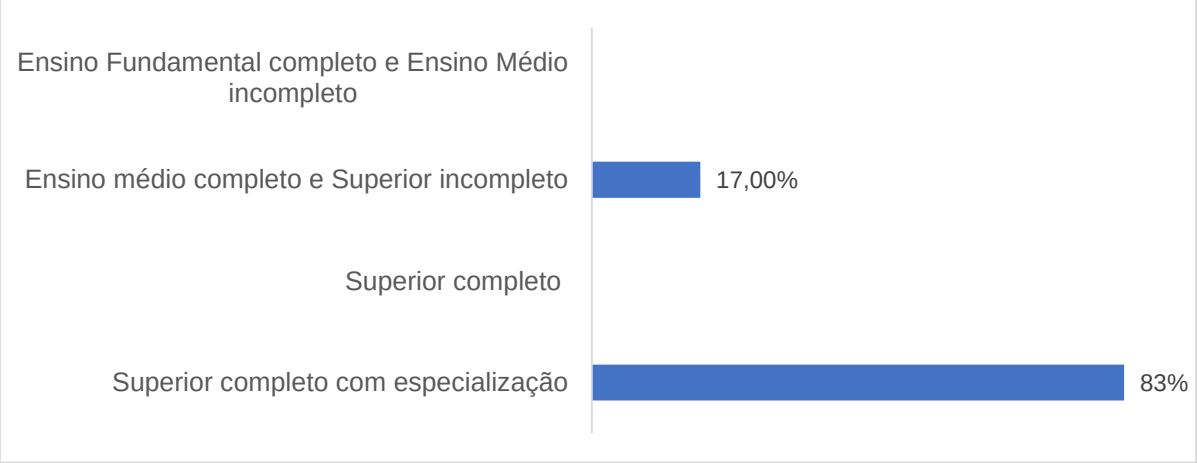


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Infere-se, portanto, que mais da metade dos participantes têm idade superior a 30 anos. O resultado da pesquisa evidenciou que os gestores estão todos na faixa de adultos entre 20 e 59 anos que, de acordo o IBGE, trata-se da faixa da População Economicamente Ativa (PEA).

Quanto ao nível de escolaridade, no gráfico 2, percebe-se que 83% dos gestores possuem superior completo, com especialização, e 17% possuem Ensino Médio completo e Superior incompleto:

Figura 4 - Escolaridade



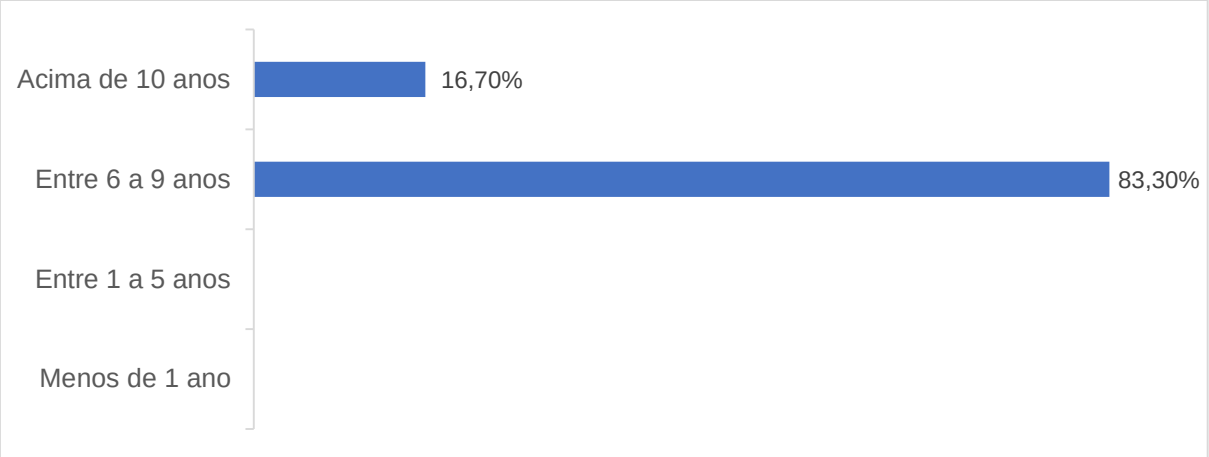
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que quase a totalidade dos respondentes têm curso superior com especialização, o que pode significar que possuem maior acesso ao conhecimento e maior instrução. A equipe que tem uma liderança preparada, e que conhece as técnicas de gestão de pessoas, reflete diretamente nos resultados, afinal quanto mais preparado o gestor está, melhor será sua performance (HITT *et al*, 2017).

Dentre as diversas técnicas de gestão de pessoas, encontra-se a habilidade comunicação, que é considerada uma importante competência da atualidade. De acordo com Silva et al (2007), com os avanços da tecnologia observou-se as mudanças na forma de se comunicar, influenciando diretamente as lideranças; logo, torna-se importante que a educação continuada faça parte dos projetos de todos os gestores.

Quanto à atuação como gestor de equipe, o gráfico 3 aponta que 83,3% dos gestores atuam entre 6 a 9 anos como gestor de equipes, e 16,7% atuam a mais de 10 anos.

Figura 5 – Atuação como gestor de equipe



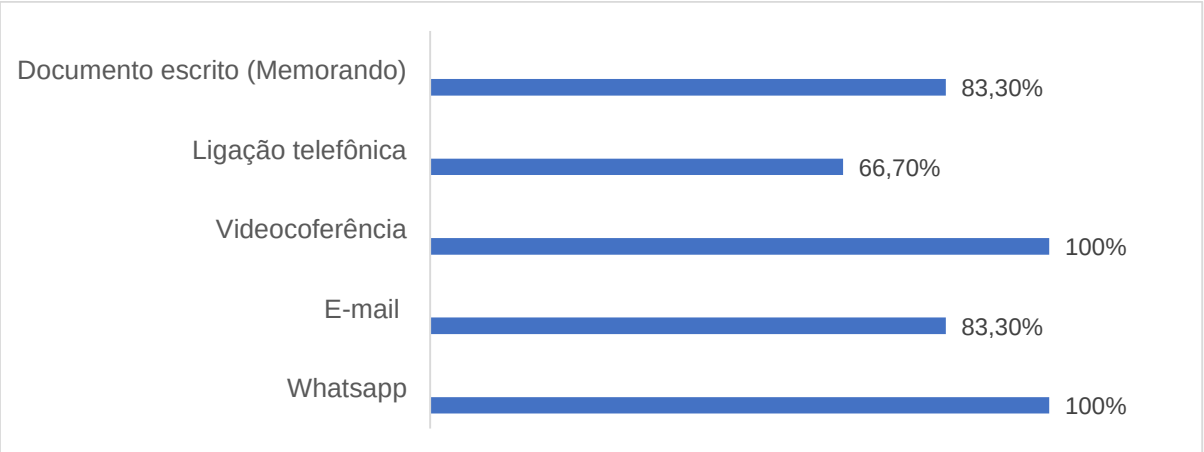
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que quase toda a totalidade dos respondentes têm entre 6 a 9 anos que atuam como gestores de equipes, o que pode significar que possuem experiência em liderança e gestão de equipes; isso facilita a compreensão das técnicas para a condução assertivas das equipes; afinal, de acordo com Soto (2002, p. 216) “sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos”.

Ainda foi questionando: entre os tipos de comunicação informados abaixo, quais você conhece e que podem ser aplicados na gestão de equipes na sua opinião?

O gráfico 4 aponta que os participantes da pesquisa utilizam diversas formas de comunicação.

Figura 6 – Comunicações utilizadas na gestão de equipes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que todos os tipos de comunicação são utilizados pelos participantes na comunicação interna na empresa, mas o WhatsApp e a videoconferência são os tipos de comunicação utilizados por todos.

De acordo Torquato (2002), a empresa, ao escolher sua ferramenta de comunicação, deve levar em consideração alguns critérios, tais como: facilidade de atualização, custo para manutenção da ferramenta, garantia de eficácia sobre o público que pretende atingir, capacidade de adaptação conforme a situação.

Na quinta questão, foi questionado: quais os principais tipos de comunicação que você conhece e que podem ser aplicados na Gestão de Equipes? E quais deles você recomenda como mais eficazes no gerenciamento de equipe?

Quadro 5 – Tipos de comunicação aplicados na gestão de equipes

Profissionais	Respostas
Sujeito 1	Depende da finalidade, como exemplo o whatsapp é uma ferramenta muito boa devida a abrangência, amplitude, agilidade e disponibilidade para atender as demandas da comunicação do dia a dia. e-mail e outros sistemas internos, são bons, porém são usados para quando a informação pode esperar e não requer urgência da respostas. Documentos formais, são utilizados para registrar a comunicação em reuniões, treinamentos e outras informações importantes. Ferramentas como meet, está sendo usada cada vez mais, devida a pandemia, para reuniões virtuais a distância.
Sujeito 2	Comunicação interna, administrativa e rede social corporativa.
Sujeito 3	Comunicação escrita e verbal, recomendo a verbal.
Sujeito 4	Grupos de whatsapp, reuniões in loco
Sujeito 5	Atualmente o meios mais eficazes tem sido os de acesso mais facilitado e rápido, neste sentido o whatsapp tem se configurado muito estratégico. Para reuniões, as plataformas de web conferências se posicionaram muito efetivas. Acredito que mesmo após o fim da pandemia vai prevalecer como principal meio de reuniões, pois economiza tempo e recursos. Contudo para notificações mais formais o email ainda é utilizado bastante. Correios de intranets também são ótimos, quando institucionalizados na cultura organizacional.
Sujeito 6	Comunicação Interna, e-mail, reunião.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Atentando-se as respostas dos entrevistados, é perceptível que a maioria prefere o Whatsapp como meio de comunicação. Fica evidente que isso acontece devido a praticidade, dinamismo e eficácia com que as informações que chegam aos destinatários, ou seja, a comunicação chega a todos com mais rápida, principalmente se houver um grupo de Whatsapp com as pessoas da equipe.

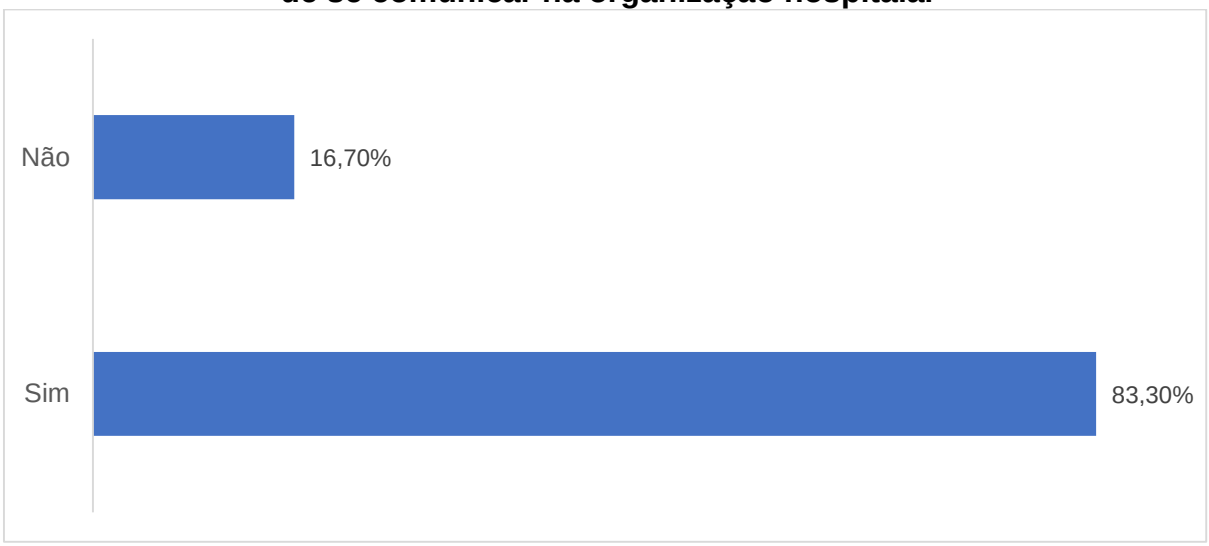
Percebe-se que os gestores estão agindo de acordo com Torquato (2002) que diz: a empresa, ao escolher sua ferramenta de comunicação, deve levar em consideração alguns critérios, tais como: facilidade de atualização, custo para

manutenção da ferramenta, garantia de eficácia sobre o público que pretende atingir, capacidade de adaptação conforme a situação.

O Whatsapp é um aplicativo facilmente instalado no celular. É de fácil manuseio, pode ser transportado a qualquer lugar pelo usuário, não exige manutenção e é um meio de comunicação de fácil acesso.

Na sexta questão foi possível entender se houve evolução no decorrer do tempo, principalmente com a chegada da tecnologia e na maneira de se comunicar da instituição, conforme descrito no Gráfico 5.

Figura 7 – Você concorda que houve evolução da tecnologia e na forma de se comunicar na organização hospitalar



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que a maioria dos respondentes concordam que a empresa evoluiu sua estrutura tecnologia e vem inovando sua forma de se comunicar com o passar do tempo.

De acordo com Chiavenato (2004), a partir da era globalizada, as empresas passaram a dar mais valor à comunicação, inclusive elaborando seu planejamento estratégico com indicadores exclusivos sobre comunicação, é que o investimento em comunicação organizacional e um diferencial competitivo.

No quadro 6 procurou-se conhecer a importância da comunicação interna, com foco na área hospitalar.

Quadro 6 – A importância da comunicação interna organizacional para o sucesso na área hospitalar

Profissionais	Respostas
Sujeito 1	A comunicação é essencial, fundamental e necessária para o desenvolvimento e produtividade da organização, que seja de forma clara e objetiva, de vários os meios que se tem e que se usa e que vale sempre o investimento para melhoria contínua.
Sujeito 2	Acredito que o sucesso de qualquer instituição seja qual for seu mercado de atuação, é a comunicação interna, pois é suma importância todas as áreas estarem interligadas e em prol do mesmo objetivo, caso contrário o sucesso empresarial pode ser incerto.
Sujeito 3	Importante para tomada de decisões assertivas.
Sujeito 4	Muito importante para melhorar o desenho e para o sucesso da instituição.
Sujeito 5	Mais que importante, a comunicação eficaz e eficiente é condição de sobrevivência de uma empresa nos dias atuais. As perdas provocadas por uma comunicação ineficaz desconstroem a organização.
Sujeito 6	É de extrema importância para o sucesso do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

É nítido, ao observar as respostas dos gestores no quadro acima, que todos têm basicamente a mesma conclusão: uma organização, seja do ramo hospitalar ou qualquer outro mercado de atuação, não obterá sucesso na sua jornada se não houver uma comunicação interna eficiente e eficaz, onde todos os departamentos devem estar em harmonia e alinhamento de produtividade, inclusive para auxiliar a alta direção nas tomadas de decisões.

Na oitava questão, foi perguntado “Você acredita que a comunicação interna na área hospitalar é desafiadora atualmente? Por quê?”, conforme descrito no quadro 7.

Quadro 7 – Saber sobre os desafios atuais para se ter êxito na comunicação interna na área hospitalar

Profissionais	Respostas
Sujeito 1	Sim, devido a grande complexidade e equipes multiprofissionais de diversas classes, níveis, idades e etc.
Sujeito 2	Sim. Pois é um campo muito grande de conhecimento, e pode ser que nem todos os pertencentes tenham contato direto ou indireto.
Sujeito 3	Sim, principalmente para tomada de decisões que podem comprometer vidas, tem que ser assertiva.
Sujeito 4	Sim, pois acessar todos os níveis de colaboradores da organização com linguagem adequada de forma a promover o engajamento é o desafio intangível que tem diferenciado as organizações que crescem das que morrem.
Sujeito 5	Sim. No mundo moderno, com diversas formas de comunicação, se torna desafiador compreender e se fazer compreendido no que se pretende repassar.
Sujeito 6	Não respondeu.

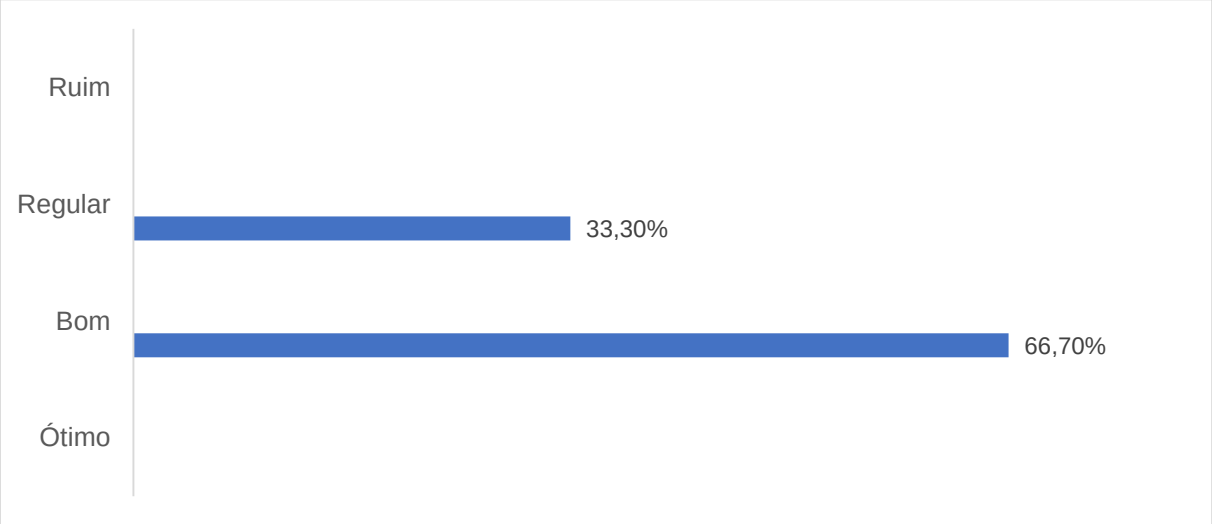
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Todos os entrevistados entendem ser um grande desafio na atualidade manter um alto nível de comunicação interna na organização hospitalar, por vários motivos que foram citados, como por exemplo, compreender e se fazer compreendido ao repassar a informação e conseguir o engajamento de todos os colaboradores para alcançar o objetivo da empresa.

De acordo Argenti (2011) uma comunicação eficaz só pode ser alcançada a partir do momento em que líderes e liderados participam, ativamente, do processo. Ao excluir o liderado deste processo, é possível que haja desmotivação e alienação, conclui o autor.

No gráfico 6 procurou-se classificar o nível de comunicação, a partir das opções ótimo, bom, regular e ruim.

Figura 8 – Classificação da comunicação entre líderes e liderados



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

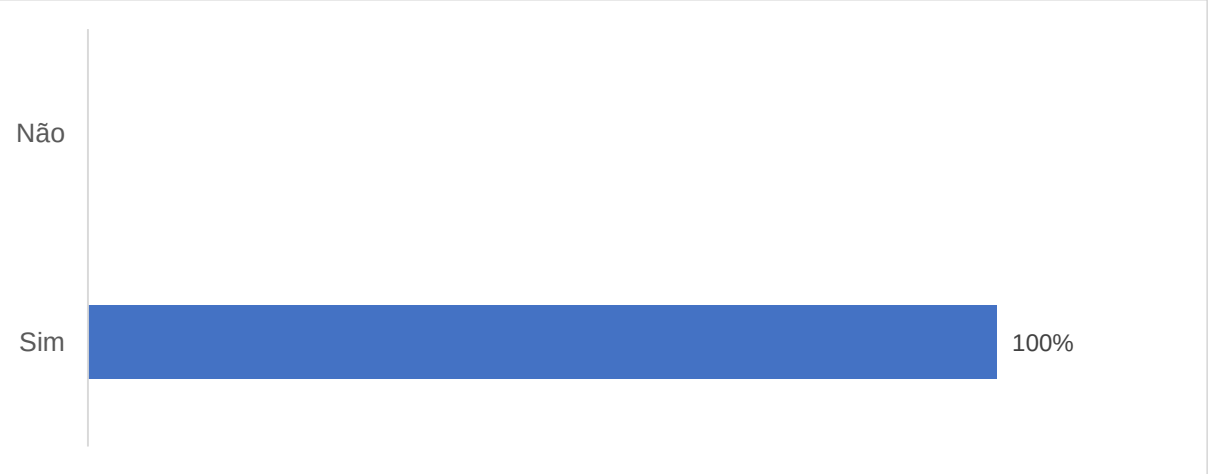
Observa-se que a maioria dos respondentes concordam que a comunicação entre líderes e liderados no CRER possui um nível bom.

Segundo Goleman (2015), é necessário que o gestor conheça sobre os conceitos e técnicas para aplicar de forma correta a comunicação, no momento e hora certa, em sua equipe de trabalho. Um nível alto de comunicação entre as duas partes e fundamental para uma comunicação interna eficiente.

De acordo com Bueno (2003), a comunicação interna eficiente é aquela desenvolvida através de canais que proporcionam o relacionamento, rápido e transparente, da direção com os colaboradores.

Na décima questão, foi perguntado “Você acredita que a comunicação interna influência diretamente no clima organizacional da AGIR / CRER?”. Foi utilizada para saber se a comunicação interna influência no clima organizacional.

Figura 9 – Clima organizacional



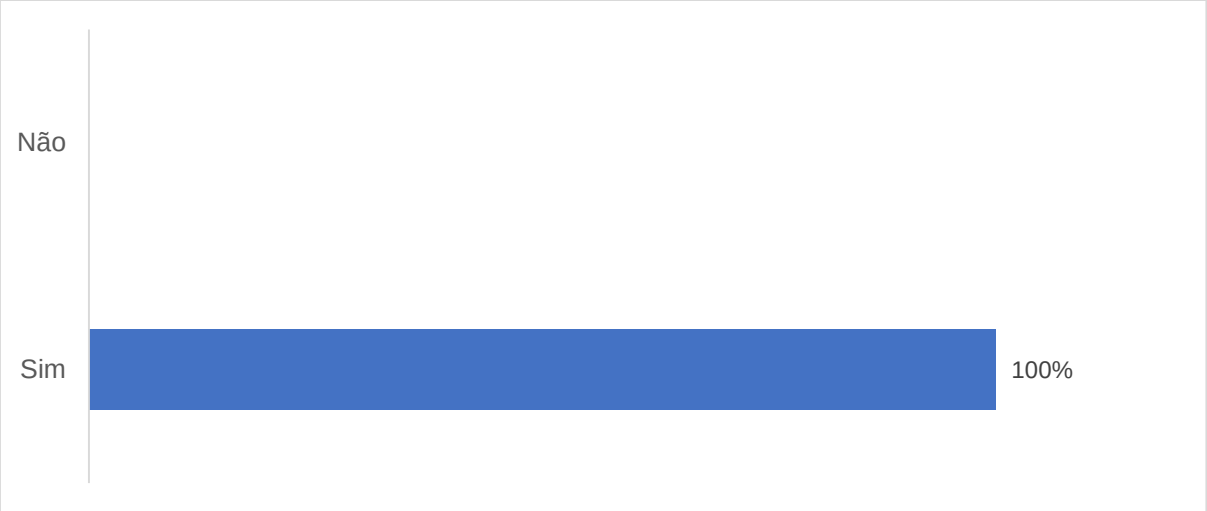
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que os respondentes concordam que a comunicação interna influência diretamente no clima da organização, no o atual cenário corporativo é importante que os líderes conheçam como funciona a movimentação do processo comunicativo, ou seja, vertical e horizontal.

Segundo Goleman (2015) o gestor, ao coordenar um setor da empresa, consequentemente terá que liderar pessoas e equipes, logo, exige-se que conheça sobre os conceitos e técnicas para aplicar de forma correta a comunicação, no momento e hora certa, em sua equipe de trabalho, afinal “a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados” (CURY, 2000, p. 288).

Na décima primeira questão, foi perguntado “As suas tomadas de decisões são compartilhadas com a sua equipe, para possibilitar a resolução das questões de um modo mais eficiente?”, conforme descrito no gráfico 8.

Figura 10 – Compartilhamento de tomada de decisões entre a equipe

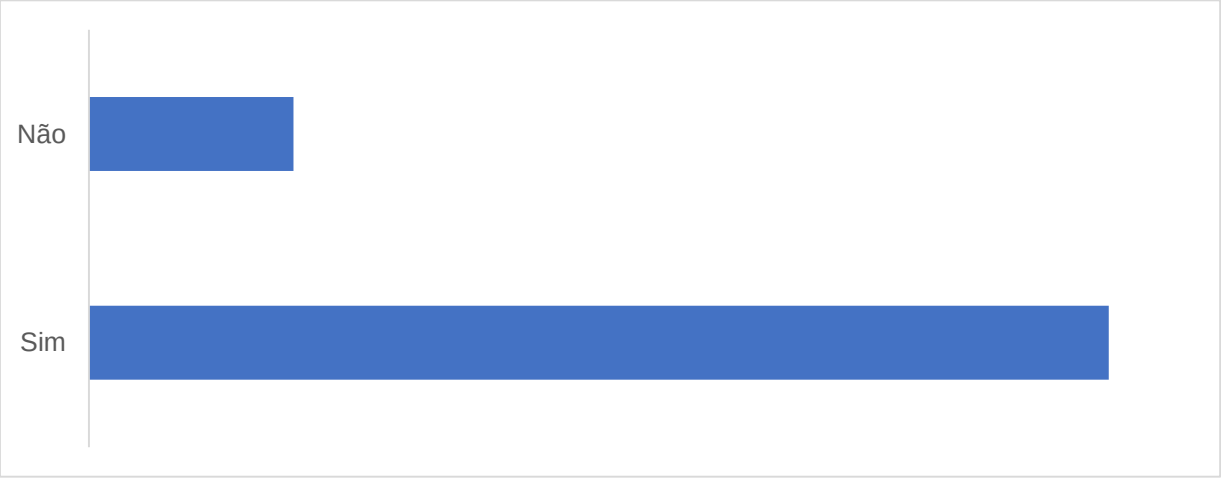


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que todos os respondentes compartilham as tomadas de decisões com as suas equipes, o que proporciona uma assertividade e eficiência maior, afirma Damante et al., (2003) que, para estimular os colaboradores dentro de uma organização, é necessário que tenha comunicação de via dupla, entre líderes e liderados de maneira eficiente, sendo também o dialogo a chave para a comunicação no ambiente de trabalho e que o diálogo estimula a troca de informações entre diferentes níveis hierárquicos (FREITAS, 2006),.

Na décima segunda questão, foi perguntado: Durante sua gestão já houve algum erro, ou você já presenciou algum erro em outra equipe, que impactou nos resultados da tarefa? conforme descrito no gráfico 9.

Figura 11 – Falha na comunicação



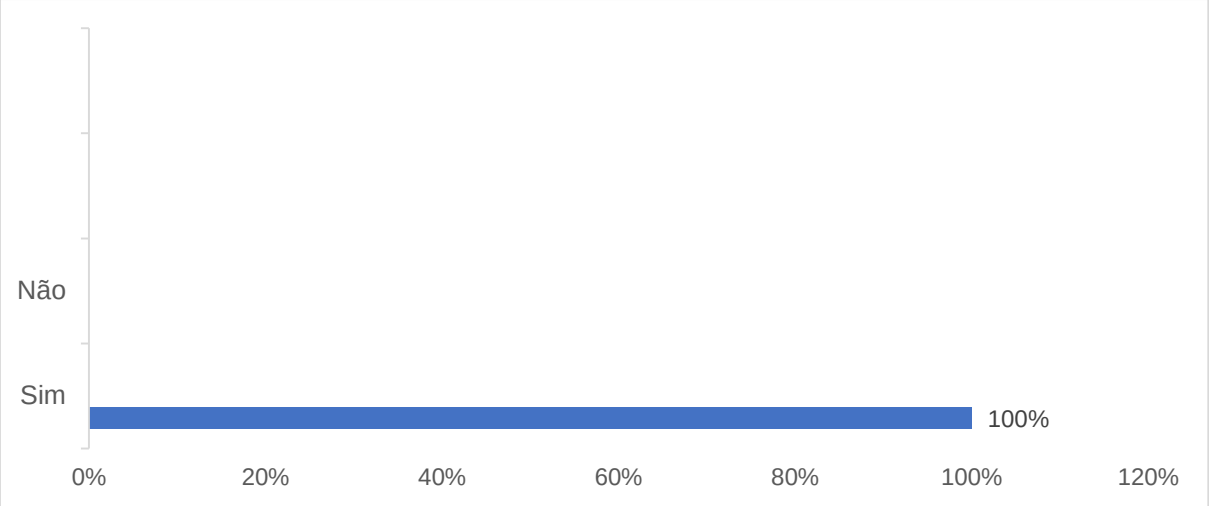
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que a maioria dos respondentes concordam que já houve algum tipo de erro durante as suas gestões ou que presenciaram algum tipo, os erros de comunicação são normais, as falhas na comunicação iniciam quando o emissor não consegue transmitir sua mensagem de forma clara e objetiva para o receptor, de acordo com Damante *et al*., (2003), é necessário que tenha uma comunicação de via dupla para estimular os colaboradores.

Bueno (2003) alerta que para se obter uma comunicação eficiente é necessário que desenvolva através de canais que proporcionam o relacionamento, rápido e transparente, da direção com os colaboradores.

Na décima terceira questão, foi perguntado “Nos últimos 12 meses você participou de algum curso específico sobre liderança de equipe?”, conforme descrito no gráfico 10.

Figura 12 – Participação de curso sobre liderança

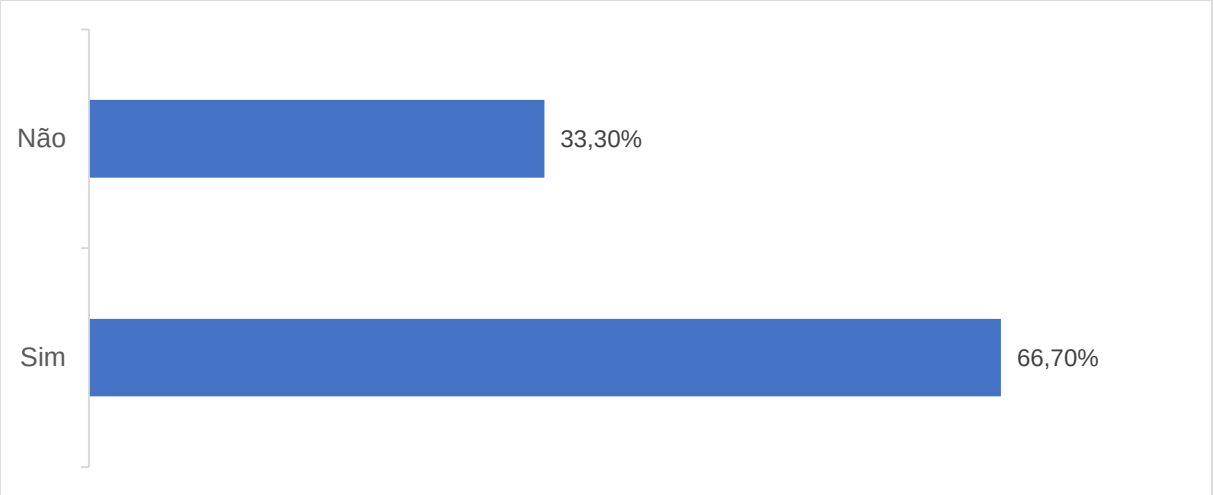


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que todos os respondentes participaram de cursos sobre liderança nos últimos 12 meses, é fundamental para uma boa gestão o desenvolvimento profissional dos gestores, a fim de proporcionar o aperfeiçoamento das habilidades de liderança.

Na décima quarta questão, foi perguntado: nos últimos 12 meses você participou de algum curso específico sobre comunicação empresarial? conforme descrito no gráfico 11.

Figura 13 – Participação de curso sobre comunicação empresarial

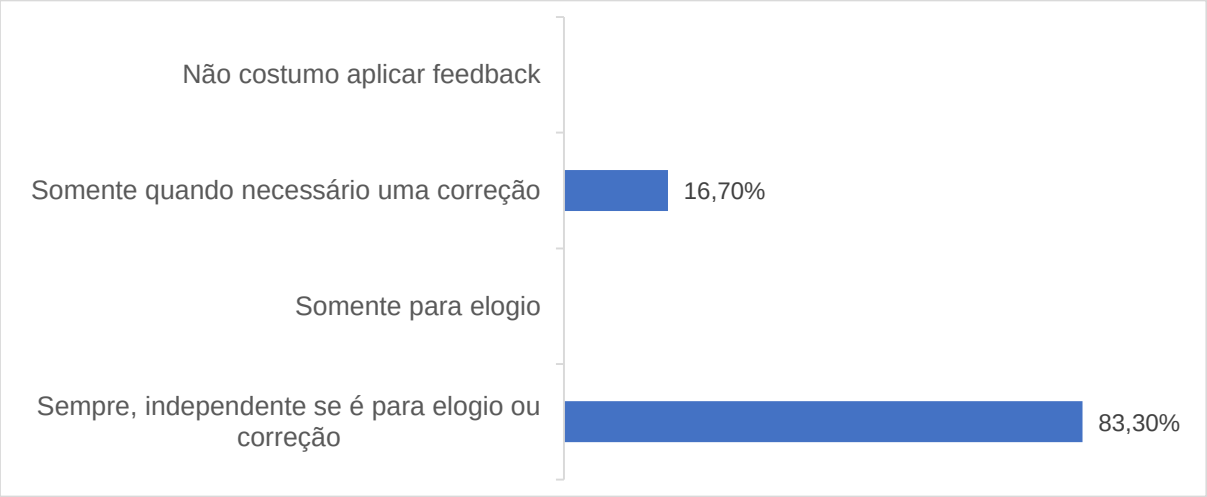


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Percebe-se que 66,7% participaram de treinamento específico sobre comunicação empresarial, e 33,3% não participaram de nenhum treinamento sobre a temática nos últimos doze meses.

Na décima quinta questão, foi perguntado “Você costuma aplicar feedback com sua equipe?”, conforme descrito no gráfico 12.

Figura 14 – Aplicação de feedback



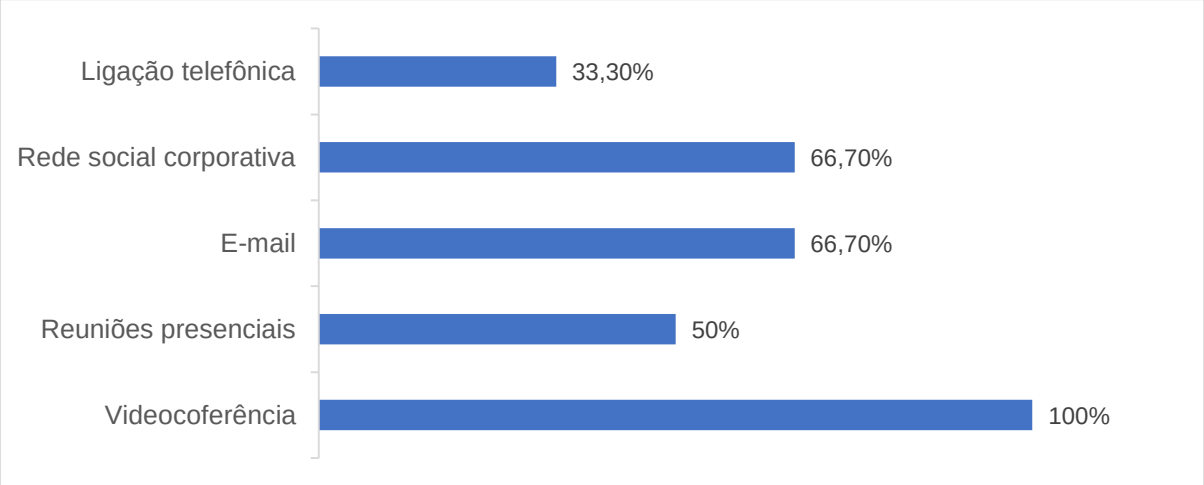
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que a maioria dos respondentes utilizam a aplicação de feedback em suas equipes, em área de gestão de equipes, o termo feedback “consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou

ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria" (COSTA *et al*., 2009, p. 115).

Na décima sexta questão, foi perguntado: quais desses meios de comunicação são mais utilizados na AGIR / CRER? conforme descrito no gráfico 13.

Figura 15 – Meios de comunicação utilizados na organização hospitalar

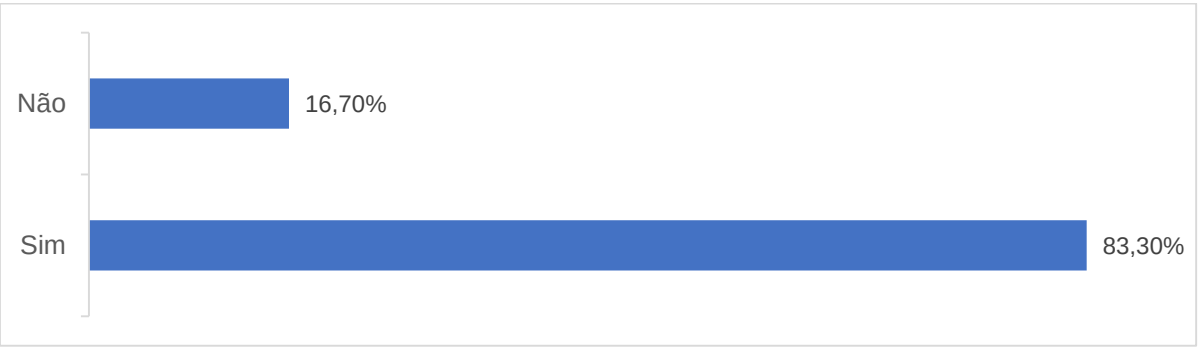


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Observa-se que que a maioria dos respondentes utiliza videoconferência, rede social corporativa e e-mail, meios de comunicação que são mais práticos e rápidos para o cotidiano da empresa, a comunicação interna é um conceito que se baseia em uma estratégia que todo um conjunto de ações busca facilitar a transmissão de informações relevantes dentro de uma empresa. (COSTA *et al*., 2009, p. 145).

Na décima sétima questão, foi perguntado: Nos últimos 12 meses você lidou com algum conflito interno na AGIR / CRER? conforme descrito no gráfico 14.

Figura 16 – Conflitos internos



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Percebe-se que 83,3% já lidou com conflitos na organização e 16,7% ainda não lidou com conflitos, nos últimos doze meses, para Bordenave (2006, pág. 15) “todo conflito interno deve ser resolvido e, quando isso não acontece, não conseguimos focar em alguma atividade e nos colocar na direção em que escolhemos”.

No quadro 8 foi elaborado um questionamento sobre a percepção geral da comunicação na organização hospitalar.

Quadro 8 - Percepção em relação ao processo de comunicação dos diferentes setores atuantes na organização

Profissionais	Respostas
Sujeito 1	Acredito que por mais diversificada que são as equipes, porém possuem uma comunicação eficaz.
Sujeito 2	Consigo perceber alguns ruido ao longo do processo de comunicação interna que dificultam o resultado final da atividades.
Sujeito 3	Comunicação truncada
Sujeito 4	Comunicação truncada
Sujeito 5	Ainda não atingiu seu ideal nível de maturidade. A comunicação intersetorial ainda é um ponto em desenvolvimento.
Sujeito 6	Apesar dos avanços, a comunicação ainda é regular.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Nas respostas obtidas no quadro acima, fica bastante evidente que a maioria dos gestores, entendem que a organização hospitalar pesquisada ainda tem muito a evoluir no que diz respeito a comunicação entre os setores, uns falaram em diálogo truncado, ponto a desenvolver, regular e dificuldade no resultado final devido a ruídos, são exemplos expostos pelos gestores. Talvez esse seja o grande desafio não só à curto prazo, para que as empresas de todos os seguimentos possam evoluir e alcançar altos níveis internos de satisfação.

Em consonância com o que foi afirmado nas respostas, Maia (2013, pág. 56), “afirma que a força de um sistema de comunicação reside no face a face. Quando as informações são compartilhadas entre o time, possibilitando a resolução de questões de forma eficiente”. Ou seja, entende-se que o grande segredo para obter sucesso no trabalho em equipe, principalmente falando de departamentos diferentes da organização, está no compartilhamento de informações, conforme disse o autor nesse parágrafo, mas o problema é que algo que parece tão trivial, se torna complicado, pois as pessoas deixam de se comunicar por vários motivos, como por exemplo: querer guardar a informação privilegiada para si próprio, não simpatizar com o colega de

trabalho qual precisa ser informado do determinado assunto, não ter proatividade, pensar que a informação não tem relevância, entre outros fatores, são situações que fazem com que a harmonia entre os setores fique prejudicada.

Na décima nona questão, foi perguntado “Na sua gestão dentro da Instituição AGIR / CRER, cite como você lida com os conflitos internos, queda de produtividade, opiniões adversas, personalidade forte, entre outras dificuldades encontradas por um gestor para coordenar a equipe?”, foram obtidas respostas para saber como os gestores lidam com os vários problemas que se têm na rotina diária para coordenar uma equipe, como por exemplo, queda de produtividade, conflitos internos, personalidade forte, opiniões adversas, entres outras situações para administrar no dia a dia, conforme descrito no quadro 9.

Quadro 9 – Soluções para lidar com os conflitos internos na organização hospitalar

Profissionais	Respostas
Sujeito 1	Primeiro passo é entender aonde está a falha, fazer reuniões pontuais para alinhar informações identificando a fonte raiz do problema, caso necessário, ajustar e melhorar os processos para evitar erros, falhas ou conflitos. Um gestor deve aprender a lidar com cada colaborador, pois cada um tem uma personalidade diferente.
Sujeito 2	Dentre as funções de um líder, a gestão de pessoas é cada dia mais desafiadora, pois cada colaborador tem uma receptividade de palavras diferente, então faz-se necessário uma boa interpretação de como ligar com cada um deles, dentre essa necessidades eu procuro sempre passar feedback para equipe seja positivo ou não, e ambas as decisões tomadas gosto de comunica-los pois eles são partes importantes do processo, e estão diretamente ligados ao sucesso ou fracasso de um departamento.
Sujeito 3	Com muitas conversas empatia, e respeito
Sujeito 4	Procurando dialogar pra resolvermos qualquer tipo de conflito, participando da operação pra ver se perto onde está problema e remanejando a equipe
Sujeito 5	Ouvir e entender as expectativas é o primeiro passo. Opiniões adversas nem sempre significa que está errada. O propósito organizacional é o que deve alinhar as divergências. Enfim é muito relevante que todas as informações estejam claras e compreendidas por todos para ocorrer um alinhamento. Contudo pessoas que compreende seu propósito muito diferente dos propósitos da cultura organizacional podem cooperar com a organização por algum tempo, mas não tende a durar. A decisão por mudanças se não vier por parte do colaborador, deve ser tomada pelo gestor.
Sujeito 6	Procuro conversar em equipe e de forma individual.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dessa pesquisa (2021)

Dentre as respostas dadas pelos gestores no quadro acima, é possível perceber que todos dizem procurar se reunir com a equipe, ou se precisar, individualmente com um determinado colaborador para aplicar feedback seja positivo ou não. Nota-se também que tem alguns que procuram investigar onde está a raiz do

problema e se é possível resolver apenas com orientação, ou se precisa ter uma punição mais rígida, tem exemplo também de gestor que procura entender o perfil de cada colaborador para saber como falar e lidar com os mesmos.

É notório a concordância entre as respostas dos entrevistados com o que diz, Freitas (2006) que “o diálogo é bastante utilizado no ambiente organizacional, pois estimula a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos”.

No entanto, poucos executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida das pessoas; nesse contexto, para estimular os colaboradores dentro de uma organização é necessário que tenha comunicação de via dupla, entre líderes e liderados de maneira eficiente (Damante *et al*., 2003).

Pode-se concluir que em relação ao que foi respondido nesse quadro acima, por mais que às vezes o processo tem pontos de melhoria, os gestores desta organização estão se esforçando para conseguir coordenar de maneira mais assertiva os seus liderados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna nas organizações torna-se relevante no atual cenário, principalmente a partir da chegada das novas ferramentas, como WhastApp e Skype, cada vez mais tecnológicas e rápidas. Essas novas ferramentas merecem estudos aprofundados de sua eficiência e eficácia, principalmente por partes dos gestores das empresas.

Não importa o tamanho da organização, seja pequena, média ou grande, é importante que haja a preocupação dos gestores em conhecer as ferramentas de comunicação e aplicá-la corretamente na sua equipe, promovendo sempre um caminho onde seja possível dar voz a todos os envolvidos, seja o indivíduo na posição de líder ou de liderado.

A comunicação interna é fator essencial para o sucesso de qualquer organização e deve ser tratada de forma correta em todos os departamentos. Os gestores devem evitar qualquer ruído na sua comunicação, por isso é importante conhecer e aplicar de forma correta o canal utilizado para se comunicar com a equipe.

Quanto ao objetivo geral, pode-se concluir que todos foram atingidos com sucesso, obteve-se as seguintes respostas:

Estabelecer uma comunicação clara e objetiva, evitando qualquer ruído, para isso deve-se utilizar os canais correto para a situação.

Estabelecer uma comunicação de forma correta, proporcionando uma conexão entre todos os departamentos, tornando possível o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa.

A comunicação assertiva reduz o risco de decisões erradas e torna mais fácil o caminho para obtenção dos melhores resultados.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se concluir que todos foram atingidos com sucesso, conforme segue:

a) Identificar os principais tipos de comunicação utilizada pelas organizações: houve êxito em identificar os principais tipos de comunicação, pois se obteve as respostas dos próprios gestores que informaram os principais canais de comunicação com os seus pares e liderados, sendo eles: videoconferência, e-mail e WhatsApp.

b) Apontar como é a comunicação interna na organização hospitalar: Esse objetivo também foi alcançado, tendo em vista que através das respostas dos

gestores, observa-se que a maioria admite que a comunicação interna ainda tem muito para evoluir.

c) Verificar se há erros de comunicação que impactam os resultados: Nesse quesito pode ser observado que a maioria dos entrevistados concordam que há erros de comunicação que muitas vezes prejudicam o alcance das metas almejadas pela organização. Como, por exemplo, informação que não é repassada para os colaboradores que necessitam saber para tomar as devidas providências, ou as vezes chegam a quem precisa saber, mas com atraso e ainda têm a situação de uma pessoa não se entender com a outra e com isso não conversar nem profissionalmente, todas essas, entre outras, são situações que impactam e muito na produtividade e consequentemente no resultado final da empresa.

A partir destes resultados, percebe-se que, seja na micro empresa ou numa multinacional, as dificuldades na comunicação interna existem e deve fazer parte do planejamento estratégico o desenvolvimento dos líderes e liderados sobre esta temática.

Percebe-se, ainda, que está pauta deve ser constante, afinal o ritmo acelerado da tecnologia provoca constantemente mudanças nas formas de comunicação organizacional entre seus colaboradores, afinal um dos fatores mais complexos de se gerenciar em uma organização são as pessoas, ou seja, gerenciar suas motivações, interesses, modo de relacionar-se, ou seja, a particularidade de cada indivíduo influencia diretamente no seu comportamento na equipe.

No decorrer da pesquisa foram encontradas as seguintes limitações de pesquisa, no princípio o questionário semiaberto seria direcionado aos colaboradores e gestores da organização hospitalar, mais devido a pandemia, tivemos que direcionar o questionário apenas para os gestores.

Pensando em uma maneira de contribuir com a sociedade em geral, espera-se que esta pesquisa possa servir de reflexão e discussão entre as pessoas da área acadêmica, mundo dos negócios, tanto empreendedores, administradores e gestores de todas as áreas e também aqueles que fazem parte do grupo dos liderados, que procuram evoluir como pessoa e profissional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. *et al.* **A análise da evolução da metodologia utilizada nos artigos publicados na revista**: contabilidade e finanças. São Paulo: USP, 2007.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARRICHELLO, Eugenia Maria Mariano; MACHADO, Jones. **Comunicação Organizacional no Contexto Midíatico Digital**: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais. São Paulo: Comunicação Midiática, 2012.

BARROS, Bruno. **Gestão de Recursos Humanos.** Disponível em http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com/2012/02/comunicacao.html - Acesso em 05/11/2020.

BERLO, David Keneth. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CENERINI, Vanessa. **As ferramentas da Comunicação interna – um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações**. 2009. 54 f. Trabalho acadêmico (graduação) – CESUMAR - Centro Universitário de Maringá, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Estratégias para a Mídia Digital**: internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, Maria. E. B. et al. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CURVELLO, João José. Comunicação interna e cultura organizacional. São Paulo: Scortecci, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos**: Uma visão holística. 7.ed., São Paulo: Atlas, 2000. DAMANTE, Nara. LOPES, Marcelo.

CURY, A. **Organização e Métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. v. 2.

FARIA, Priscila Santos. Comunicação Interna nas Organizações. 2006. Disponível em https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf - Acesso em 05/11/2020.

FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa**. Revista paraense de medicina. Disponível em http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf . Acesso em: 11.jun.2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONÇALVES, Ernesto. Lima. **Estrutura Organizacional do hospital moderno.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1999.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. 3ª Edição Brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

KUNSCH, M. (Org.). (2010). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **A comunicação nas organizações**: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Khroling (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados. São Paulo: Summus, 2016. pp. 37-58.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAIA, Othon de Villefort. **Comunicação Face a Face**. In: NASSAR, Paulo. (Org.). Comunicação interna – A força das empresas. São Paulo, Volume 7, Editorial Aberje, 2013.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MURRAY, K. **A Linguagem dos Líderes**: como os principais CEO's se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados. São Paulo: Clio, 2012.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2005.

PIANCHÃO; SOUSA; SILVA; ARAUJO. **Comunicação interna como potenciadora de estratégias para o desenvolvimento organizacional**: Uma análise na empresa de importados. Pará: ESMAC, 2019.

RICHARDSON, R. J**. Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
SILVA, Alandey Severo L. et al. **Sistemas de Comunicação e Participação nas Organizações. SEGeT** – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/429_Seget%202007%20[2].pdf – Acesso em 05/11/2020.

SILVA, R. O. da. Teorias de Administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TRUJILLO, FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa cientifica**. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1982.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO CRER

1 – Idade:
Entre 20 a 30 anos
Entre 31 a 40 anos
Entre 41 a 50 anos
Entre 51 a 60 anos
Entre 61 a 70 anos
Acima de 70 anos

2- Escolaridade
Superior completo com especialização
Superior completo
Ensino Médio completo e Superior incompleto
Ensino fundamental completo e Ensino médio incompleto

3- Atuação como Gestor de Equipes
Menos de 1 ano
Entre 1 a 5 anos
Entre 6 a 9 anos
Acima de 10 anos

4- Entre os tipos de comunicação informados abaixo, quais você conhece e que podem ser aplicados na Gestão de Equipes na sua opinião.
Whatsapp
E-mail
Videoconferência
Ligação telefônica
Documento escrito

5- Cite os principais tipos de comunicação que você conhece e que podem ser aplicados na Gestão de Equipes? É quais deles você recomenda como mais eficazes no gerenciamento de equipe?

6- Ao longo das últimas décadas, várias organizações tem vivenciado transformações tecnológicas e surgiram novos meios de comunicação. Na sua opinião, a AGIR / CRER está entre essas organizações que evoluiu a sua tecnologia e forma de se comunicar?
Sim
Não

7- Na sua opinião, qual a importância da Comunicação Interna Organizacional para o sucesso de uma Instituição que atua na área hospitalar?
8- Você acredita que a comunicação interna na área hospitalar é desafiadora atualmente? Por quê?

9- Como você classificaria a comunicação dos líderes da AGIR / CRER com suas equipes?
Ótimo
Bom
Regular

Ruim

10- Você acredita que a comunicação interna influência diretamente no clima organizacional da AGIR / CRER?
Sim
Não

11- As suas tomadas de decisões são compartilhadas com a sua equipe, para possibilitar a resolução das questões de um modo mais eficiente?
Sim
Não

12- Classifique, de uma forma geral e a partir da sua experiência, a comunicação entre líderes e liderados na AGIR / CRER:
Ótimo
Bom
Regular
Ruim

13- Durante sua gestão já houve algum erro, ou você já presenciou algum erro em outra equipe, que impactou nos resultados da tarefa?
Sim
Não

14-Nos últimos 12 meses você participou de algum curso específico sobre liderança de equipe?
Sim
Não

15- Nos últimos 12 meses você participou de algum curso específico sobre comunicação empresarial?
Sim
Não

16- Você costuma aplicar feedback com sua equipe?
Sempre, independente se é para elogio ou correção
Somente para elogiar
Somente quando necessário uma correção
Não costumo aplicar feedback

17- Quais desses meios de comunicação são mais utilizados na AGIR / CRER?
Videoconferência
Reuniões presenciais
E-mail
Rede social corporativa
Ligação telefônica

18- Nos últimos 12 meses você lidou com algum conflito interno na AGIR / CRER?
Sim
Não

19- O ambiente hospitalar possui vários setores diferentes atuando juntos em harmonia para o sucesso do hospital, qual a sua percepção em relação ao processo de comunicação desses diferentes setores?

20- Na sua gestão dentro da Instituição AGIR / CRER, cite como você lida com os conflitos internos, queda de produtividade, opiniões adversas, personalidade forte, entre outras dificuldades encontradas por um gestor para coordenar a equipe?

UNIALFA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO - APPC

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
UNIALFA

COORDENAÇÃO DA ÁREA DE METODOLOGIA, INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TCC
NÚCLEO DE PESQUISA UNIALFA

NOME DA EMPRESA
Agir / Crer

ENDEREÇO
Av. Vereador José Monteiro, nº 1655, Setor Negrão de Lima

NOME DO RESPONSÁVEL

RECURSOS PERMITIDOS

☐ CÂMERA FILMADORA ☐ CÂMERA FOTOGRÁFICA ☐ GRAVADOR ☐ TABLET

☒ OUTROS Pesquisa na ferramenta Google Forms via Whatsapp

INFORMAMOS JUNTO AO UNIALFA QUE O(S) ALUNO(S) ABAIXO RELACIONADO(S) ESTÁ(O) AUTORIZADO(S), PELO RESPONSÁVEL INFORMADO ACIMA A CIRCULAR NAS DEPENDÊNCIAS DA EMPRESA PARA REALIZAR(EM) A PESQUISA DE CAMPO PARA ELABORAÇÃO DO TCC (TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO) UTILIZANDO OS RECURSOS SINALIZADOS

	NOME DO ALUNO	ASSINATURA
1.	Adan Paulo Vieira de Faria	
2.	Ramon Evaristo Morais	
3.	Ricardo Rodrigues Medeiros	Ricardo
4.	Ufalla Fernandes Batista	
5.		

USO DE NOME E PUBLICAÇÃO DE DADOS

A ORGANIZAÇÃO AUTORIZA QUE SEU NOME DE FANTASIA E/OU RAZÃO SOCIAL SEJAM PUBLICADOS NO TRABALHO, BEM COMO OS DADOS OBTIDOS POR MEIO DE PESQUISA PRIMÁRIA?

☒ SIM ☐ NÃO ☐ COM RESSALVAS

UTILIZE ESTE ESPAÇO PARA DESCREVER AS RESSALVAS

AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

DATA	NOME DO RESPONSÁVEL	CARIMBO/ASSINATURA
23/03/2021	Rodrigo P. Medeiros	Dr. Rodrigo Pereira Medeiros Medicina Física e Reabilitação CRM 12879 / RQE 9457

FORALF 00087 - NUPES

V.00/2018