



COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIMED VALE DAS ANTAS, SUA PERCEPÇÃO, APREENSÃO, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, RUÍDOS E INFERÊNCIAS NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL E NA GESTÃO DE PESSOAS

Daniele Cherubini

(Universidade de Caxias do Sul)

Rodrigo Borges Bertoni

(Universidade de Caxias do Sul)

Marcia Rohr da Cruz

(Universidade de Caxias do Sul)

Maria Emilia Camargo

(Universidade de Caxias do Sul)

Resumo

O tema comunicação interna na Unimed Vale das Antas visa investigar a percepção dos colaboradores em relação à comunicação atualmente praticada pela organização, sabendo que a convivência com as diferentes e inesperadas conseqüências e, suas causas, levam pessoas, entidades, empresas e organizações a rever seus comportamentos e se readaptarem aos novos hábitos, padrões, valores, atitudes, formas de viver e de conviver e, até mesmo, de pensar. Sabendo que cada ser humano é um adulto de fato, mas uma criança ou adolescente em potência (será o adulto no futuro) ele é, por assim dizer, um inacabado, por isso vive em constante aprimoramento e crescimento pessoal e profissional. O mundo gira, muda, o tempo passa e tudo vai se tornando diferente e adequado. A partir disso, emerge a necessidade de implementar formas de conviver e de se relacionar via conduta e padrões que favoreçam o entendimento entre pessoas e que considere crenças, culturas, hábitos e comportamento tão diferentes entre si, tornando-se uma “obrigatoriedade” a adoção de mecanismos de conviver no ambiente dos relacionamentos interpessoais, principalmente, no ambiente organizacional. Com o andamento satisfatório dos fatos (eficiente e eficaz), muitas vezes, mesmo que se fale o mesmo assunto, não necessariamente significa que a comunicação esteja sendo entendida. Essa lógica de Wittgenstein demonstra que há contradições e desentendimento nos atos comunicativos em todos diversos ambientes, inclusive no trabalho. Daí

a decorrência de se entender a comunicação como processo que contempla as percepções individuais e sua apreensão acerca do que se fala ou escreve; a eficiência dos meios utilizados e a eficácia do conteúdo; e os ruídos e interferências verificáveis na gestão de pessoas.

*Palavras-chaves: Comunicação interna. Processo comunicativo.
Formas de comunicação*

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Charon, “a psicologia estuda o indivíduo, a sociologia estuda os grupos [...] por que precisávamos entender os grupos se compreendêssemos os indivíduos [...] não enfoca a personalidade do indivíduo como a causa do comportamento, mas examina a interação social” (1999, p. 3). Para Habermas “na medida em que a comunicação serve de entendimento (e não só ao exercício das influências recíprocas) pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa” (1997, p. 418). Desse modo, percebe-se que não basta focar atenção no indivíduo de forma fisiológica ou psicológica, mas a busca pela percepção do indivíduo integrado ao sistema, ou seja, sua real demonstração de interação com o todo da organização é que pode fazer a diferença, uma vez que, segundo Morin (2010), o crescimento ininterrupto dos conhecimentos constrói uma gigantesca torre de Babel, que murmura linguagens discordantes. Ou seja, com o movimento do homem na sociedade, suas atribuições, seus direitos e deveres, tornam a responsabilidade sobre um fator motivacional e/ou um problema.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo avaliar o processo de comunicação interna na Unimed Vale das Antas, mais precisamente, pesquisar e interpretar o processo como esta comunicação está sendo efetivada via percepção e apreensão, eficiência e eficácia, ruídos e interferências que impactam na prática organizacional e na gestão de pessoas. Assim, verificar e interpretar as causas e as consequências é um processo de elaboração de um diagnóstico que investiga a comunicação e suas interfaces com os atores que participam do processo. Com isso a estrutura da elaboração da pesquisa e seu relatório abordam aspectos conceituais e demais publicações inerentes e as relacionam com os temas inerentes ao tema central, bem como serve de base para tomada de decisões sobre projetos de melhoria.

Por conseguinte a presente proposta é uma pesquisa exploratória que aborda a comunicação como tema base e tem nos aspectos das percepções pessoais, comportamentos, uso de meios e fins, ruídos e interferências, as interfaces que atuam diretamente sobre os membros de uma determinada organização: Unimed Vale das Antas um esforço de compilar a partir de uma pesquisa de clima interno, as interpretações que alicerçam com dados pesquisados e tabulados o que realmente acontece na prática diária das relações, visando

identificar pontos de convergência e divergentes que possam interferir ou influenciar a ação organizacional da entidade/empresa.

Assim, haja vista que no dia a dia, as pessoas cada vez mais atarefadas, vão se tornando mais dispersas, ficando mais difícil estipular um tempo na agenda para cultivar hábitos e atividades de lazer com amigos, de viver e conviver, de “dar-se um tempo”, até mesmo, para cultivar bons hábitos de saúde física e mental. Para Morin (2010) é melhor uma cabeça bem feita do que uma cabeça cheia. Na prática a interpretação que se tira da expressividade de Morin está relacionada ao fato de que o sujeito “Eu sou” é alguém na primeira pessoa dotado de características, personalidades, experiências que unicamente suas, por isso o “Eu sou” na primeira pessoa e maiúsculo, busca uma intencionalidade de autoafirmação implícita na qual ele projeta em seu “cômputo” o conjunto de fatores inerentes a si próprio. Por conseguinte, o “eu sou” minúsculo é um “outro sujeito” que eu mesmo sou, porém objetivado e que necessita de outrem para uma correlação ou correspondência.

Por conseguinte, no âmbito das sociedades, isso tudo surgiu e, efetivamente, se instala como um processo transformador, divisor de águas, tornando todos os seres vivos e racionais, como os humanos, vítimas de suas próprias aspirações e ambições. Conforme Charon (1999), os seres humanos nascem inacabados: a natureza humana é aprendida; nosso próprio ser resulta da interação com os outros. Essa interação prossegue por toda a vida, por isso mudamos constantemente. Mas, o fator questionável é o comportamento propriamente dito das pessoas frente a essas mudanças, bem como as formas como estas administram o seu dia a dia e se relacionam com as diversas “tribos” no seu ambiente de trabalho, por exemplo.

2 Referencial Teórico

2.1 A gestão de pessoas

No que se refere à Gestão de Pessoas, existem ingredientes implícitos que determinam princípios básicos para as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho. Assim, Morin afirma ainda que a ética da compreensão humana constitui, sem dúvida, uma exigência chave de nossos tempos de incompreensão generalizada: “Vivemos em um mundo de incompreensão entre estranhos, mas também entre membros de uma mesma sociedade, de uma mesma família, entre parceiros de um casal, entre filhos e pais” (2010, p. 51). Com a entrada sorrateira e invasiva da informação por meio de inúmeros aparatos tecnológicos que foram, ao longo do tempo, ganhando formas e constantes e incansáveis aperfeiçoamentos, faz de certa forma com que as pessoas fiquem mais próximas umas das outras. O que não quer

dizer que a comunicação esteja sendo mais eficaz em termos de resultados ou que utilizem os meios de forma eficiente.

O assunto em questão vem sendo profundamente abordado no campo organizacional devido a inúmeras variáveis tratadas de forma criteriosa, segundo Chiavenato (2004), falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró-ação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos, pois, uma vez que vivemos numa sociedade onde o conhecimento toma conta, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como aspectos competitivos no mercado de trabalho globalizado. É com este pensamento, que as empresas devem confiar que o Capital Humano será seu grande diferencial em gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2004), são as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Assim, a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que as pessoas. Cabe à área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas. Para Follet (1997), o homem é uma “associação”, porque nenhum homem vive para si próprio. As leis da associação são as leis do grupo.

Chiavenato (2004) refere que desde que Adão resolveu atropelar as recomendações do Criador, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Quem trabalha pra quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. No entanto foi a partir da Revolução Industrial que surgiu o conceito atual do trabalho. No decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo. Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

Chiavenato (2004) afirma ainda que a principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Em tempos em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tornar a informação e transformá-la rapidamente em

uma oportunidade. Assim, como nas sociedades, o ambiente interno age e interagem com o ambiente externo de inserção das organizações, por isso sofre e exerce interação com ela.

Na concepção de Katz; Kant (1970), a organização entendida como um sistema tem uma produção, um resultado e/ou um produto, mas isso, no entanto, não é necessariamente, idêntico às finalidades individuais dos membros do grupo. A organização e/ou a empresa precisam acompanhar as mudanças e observar as reais necessidades de seus públicos, tanto interno quanto externo. Para isso, faz-se necessário que os funcionários também sejam reconhecidos quanto ao grau de sua importância no processo bem como sejam bem atendidos. Conforme Peters apud Bekin (2004), um dos grandes pecados da cultura empresarial está no que se chama de “minimização do papel das pessoas”. Também, para Bekin (2004) as empresas bem-sucedidas que reconhecem que o primeiro cliente é o funcionário. Ou seja, a motivação das pessoas é muito importante para o desempenho delas na organização garantindo bons resultados.

Para Chandler; Richardson (2008), muitas pessoas acreditam que promover a motivação no ambiente de trabalho, apesar das obrigações, das cobranças e dos prazos apertados, é impossível. Outras pensam que para estimular a equipe, aumentar a produtividade e manter o foco no cliente, mas para isso, é necessária uma transformação radical. A motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

De acordo com Stanat apud Chandler; Richardson: “Vivemos na era da informação. Os funcionários usam suas mentes criativas e produtivamente o dia todo. Não estão em uma vala tirando terra com a pá. Todos eles se comunicam para ganhar a vida” (2008, p. 74). Agora, mais do que nunca, a comunicação está no nosso sangue. É o componente vital de toda empresa. E, mesmo assim, muitas organizações deixam sua comunicação ao léu, ao “senso comum” ou às velhas tradições que já não funcionam para manter todos informados e incluídos. Assim, uma boa comunicação origina confiança e respeito. O importante é colocar todas as cartas na mesa sempre que possível, pois quando assumimos total responsabilidade pela maneira como nos comunicamos, a organização inteira sai ganhando.

2.2 A comunicação

Desde os tempos primórdios, os seres buscam estabelecer entre si alguma forma de comunicação, através das inúmeras formas de expressão: corporal, gestual, verbal. Segundo

Morin: “somos (aparentemente) os únicos seres vivos, na terra, que dispõem de um aparelho neurocerebral hipercomplexo, e os únicos que dispõem de uma linguagem de dupla articulação para comunicar-se, de indivíduo a indivíduo” (2010, p. 36). Complementando Wittgenstein (1996) afirma que a linguagem, por meio da mímica e dos jogos com os olhos, por meio dos movimentos dos membros e do som da voz, indica as sensações da alma, quando esta deseja algo, ou se detém, ou recusa ou foge. Considerando todas estas questões, trata-se da necessidade de conhecer, ouvir, interpretar as pessoas para conhecê-las e reconhecê-las a partir de situações vividas nos mais diferenciados cenários da vida, inclusive no trabalho ou demais ambientes de inserção dos atores que convivem.

Complementarmente, de uma forma simples e esclarecedora trata o assunto de forma a afirmar que a fenomenologia é parte da Filosofia que repõe as essências na existência e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra maneira senão a partir de sua “facticidade”. Segundo Merleau-Ponty (2006), a fenomenologia é o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, resumem-se em definir essências: a essência da percepção, a essência da consciência, por exemplo. Ou seja, os fenômenos, falas, escritas ou o ato da comunicação em Merleau-Ponty só e somente só se consolida no momento em que alguém fala, escreve, gesticula ou manifesta o ato de comunicação. Fora isso não ocorre a comunicação propriamente dita.

Segundo Merleau-Ponty, “se a criança pode conhecer-se como membro de uma comunidade linguística antes de conhecer-se como pensamento de uma Natureza, é sob a condição de que o sujeito possa ignorar-se como pensamento universal e apreender-se como fala” (2006, p. 242). Assim, a fala não traduz naquele que fala um pensamento já feito, mas o consoma (legítima). Também temos o poder de compreender para além daquilo que espontaneamente pensamos. Alguém só pode nos falar uma linguagem que já compreendemos, ou seja, cada palavra de um texto difícil desperta em nós pensamentos que anteriormente nos pertenciam. Assim, as relações nos ambientes organizacionais somente ocorrem se inseridas em um contexto que haja uma objetivação do ato e sua devida correspondência, pois do contrário, atores expressariam suas subjetividades sem conexão.

Conforme Mattelart (1999), os sistemas de comunicação interna contribuem para que a empresa se torne competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no desempenho dos mesmos. As pessoas agem e reagem conforme uma espécie de estímulo resposta. Reforçando esta afirmação, Morin (2010), afirma que as pessoas atuarão de acordo com as informações

que recebem e isso pode ou não provocar conflitos entre si. Independentemente disso, pode-se afirmar que há comunicação, embora não haja consenso. Daí que Habermas (1997) defende a ideia do agir comunicativo, partindo do consenso pressuposto por Gadamer, como forma de convívio entre os agentes comunicativos.

2.3 A comunicação interna

Em conformidade com Murta (2009), o verbo comunicar tem toda uma explicação e um sentido e vem do Latim *communicare*. Muitas pessoas acham que comunicação é só transmissão de informações. Comunicar quer dizer transmitir dados e, ao mesmo tempo, significa distribuir essas informações a várias pessoas. Para reagir contra a reação da mão de obra e enfrentar a concorrência, sobrou uma alternativa para os empresários de indústrias: “a motivação”. Para dar este ânimo, criou-se a: Comunicação Empresarial. Com o tempo, viram que os funcionários se sentiram considerados (“eles se importam conosco”) e a empresa ganhava em conhecê-los melhor e descobrir novos talentos internos.

Katz; Kant (1970) afirmam que a maioria de nossas ações para com os outros e dos outros para conosco, são atos comunicativos, no todo ou em parte, quer ou não eles alcancem expressão verbal. De acordo com os autores a comunicação é um intercâmbio de informações e transmissão de significados, ela é a própria essência de um sistema social ou uma organização. Segundo Moraes, “em meio a grandes discussões, elucubrações e variadas hipóteses, às vezes com marcas maníacas, paranóicas ou autistas, como sucede com toda inovação tecnológica - o desenvolvimento e o crescimento das chamadas ‘novas tecnologias’ de comunicação” (2004, p.87). Para Hohlfeldt: “Como o ser humano é, além do mais, eminentemente social, isto é, ele é incapaz de viver isolado e solitário, decorre daí o fato de ser o fenômeno da comunicação também um fenômeno social” (2001, p. 62). Decorre disso que a comunicação interna passa a ter uma expressão no âmbito interno das organizações.

Segundo Katz; Kahn (1970), o que se precisa ter em mente, é referente à existência de uma íntima relação entre os processos comunicacionais e os desenvolvimentos sociais. A comunicação é um processo da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade. Sendo considerada a comunicação no sentido amplo, com ênfase nos aspectos estruturais do processo de informação nas organizações, dando também a atenção às bases motivadoras para a transmissão e recebimento de mensagens.

Conforme França (2003), a comunicação funciona como um componente básico da vida social, experiência permanente do homem, o aprendizado começa com os primeiros dias de vida. Para Torquato (2002), por meio da comunicação, uma organização estabelece uma

tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. De acordo com Katz; Kant (1970), os princípios gerais de comunicação como um processo sociopsicológico são muito bons, eles estabelecem limites dentro dos quais devemos operar. Assim, a tabulação da pesquisa considera que a comunicação na Unimed Vale das Antas com a sociedade obteve em ordem de importância os seguintes resultados: 66,66% dos entrevistados consideram a comunicação interna como boa; seguido de regular com 20,84%; 12,5% dos entrevistados consideram muito boa e nenhum entrevistado considera que a comunicação é ruim ou muito ruim.

Segundo Davis; Newstron (1992), a comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. É uma ponte do sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Por isso no quesito comunicação interna (troca de informações entre os setores), 66,67% dos entrevistados responderam que a comunicação interna é regular; 16,67% responderam que é boa; 8,33% muito boa; e 8,33% dos entrevistados consideram a comunicação interna ruim. Também, ao serem questionados a respeito da cultura (sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamento dos servidores) da Unimed Vale das Antas: 33,33% dos entrevistados responderam que a cultura facilita a atividade de comunicação; para 29,17% a cultura não dificulta nem facilita a atividade de comunicação; 16,67% disseram não saber; 12,5% consideram que a cultura e todos os fatores influentes dificultam a atividade de comunicação; e 8,33% não responderam.

De acordo com Durkheim citado por Morin, “o objetivo da educação não é o de transmitir conhecimentos sempre mais numerosos ao aluno, mas o de criar nele um estado interior e profundo [...] não apenas durante a infância, mas, por toda a vida” (2010, p. 47). Como uma realidade atual, o uso de tecnologias de comunicação também é avaliado como instrumentos para auxiliar na comunicação. Por exemplo, o e-mail institucional (@valedasantas.unimed.com.br). Conforme respostas do questionário: 66,67% responderam que utilizam o e-mail institucional; 24,99% ocasionalmente; 4,17% raramente; e 4,17% nunca utilizam. E, quanto à forma ou o tipo de informação: 45,83% dos entrevistados responderam que gostariam de receber notícias de todos os setores; 45,83% gostariam de receber novidades em geral; 4,17% optaram por responder todas as opções, ou seja, notícias da diretoria, eventos, notícias de todos os setores e novidades em geral; e 4,17% responderam por coincidência duas opções sendo elas: notícias de todos os setores e novidades em geral.

Eliot apud Morin (2010) questiona: qual o conhecimento que perdemos na informação,

qual a sapiência que perdemos no conhecimento? Na educação, trata-se de transformar as informações em conhecimento, de transformar conhecimento em sapiência. Assim, a tabulação dos dados identificou qual meio os entrevistados preferem receber informação: 64,20% responderam que preferem receber informações por e-mail; 8,33% optaram pelo MSN; 6,24% por e-mails e MSN; 4,17% por meio de cartazes fixados; 4,17% via mural; 4,17% optaram por e-mail e mural; 4,17% optaram por e-mail e cartazes fixados; 4,17% optaram por escolher todas as alternativas; a opção portal/site não foi mencionado. Para a questão: Por qual meio prefere transmitir informações sobre a Unimed aos colegas: 58,33% responderam que preferem transmitir suas mensagens através de e-mail; 8,33% preferem o MSN; 4,17% preferem cartazes fixados; 4,17% via mural; 16,67% optaram por escolher duas opções e-mail e MSN; 4,16% e-mail, cartazes e MSN; e 4,16% e-mail e mural.

Na mesma linha de pensamento, os tipos de atividades/veículos de comunicação que poderiam ser implementados ou melhorados na Unimed para aperfeiçoar a comunicação interna entre os funcionários foi o questionamento que obteve como resposta: 22,86% responderam que *newsletter* seria uma boa opção de ferramenta; 20% responderam que a reunião seria uma atividade que poderia ser implementada; 14,29% acreditam em caixa de sugestões; 11,43% responderam murais; 11,43% preferem relatórios; 11,43% preferem conversas informais; 5,71% responderam internet; 2,86% via jornal institucional; ninguém optou pelo item correspondência formal. E, em relação ao que deve ser criado ou aperfeiçoado na Unimed para melhorar a comunicação da Instituição como um todo: algumas pessoas optaram por "marcar" mais de uma opção. Assim, 32,14% responderam que a produção de *press-release* poderia aperfeiçoar a comunicação; 28,57% a produção de boletim; 17,86% preferem jornal mural; 14,29% preferem produção de *clipping*; 7,14% não responderam; e ninguém assinalou a opção contatos com a imprensa.

Para Chiavenato (2004) a comunicação interna quando bem trabalhada desenvolve nas pessoas este sentimento muito importante que é sentir-se inteiramente integrado às questões relacionadas à organização de forma efetiva. Um dos grandes obstáculos para o crescimento das organizações é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação, que muitas vezes, ações muito simples já seriam o suficiente. O trabalho com pessoas exige, de certa forma, uma sensibilidade muito maior do gestor do que o trabalho com máquinas ou recursos técnicos propriamente. Nota-se que o sucesso das organizações está dependendo muito do investimento nas pessoas, com o desenvolvimento do capital intelectual.

Segundo Wittgenstein (1996), nesta imagem da linguagem encontramos as raízes da ideia: cada palavra tem uma significação. Esta significação é agregada à palavra. E o objeto que a palavra substitui. Teoricamente, pode-se dizer que a comunicação interna disponibiliza de um conjunto de ferramentas utilizadas para fins de promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus funcionários. As ferramentas podem variar de empresa para empresa dependendo de sua cultura organizacional, bem como de sua estrutura física. Mas, algo a ser considerado sempre, é o foco da comunicação interna que é a motivação. Toda organização é formada por pessoas e o modo como estas se relacionam com o cliente, os parceiros, fornecedores, pode ser decisivo. Em muitos casos, a boa educação e a simpatia podem gerar mais retorno do que propriamente o conhecimento técnico. A comunicação deve transmitir esse conceito aos profissionais. Todos devem estar comprometidos com os objetivos da empresa.

Ao ser questionado qual é o principal grau de dificuldade encontrado pela entidade ao desenvolver atividades na área de comunicação? 38,46% dos entrevistados responderam que seria a falta da definição clara da importância do papel da área da comunicação na instituição; 34,62% optaram por responder a obtenção de informação das fontes internas; 11,54% apontam os recursos financeiros para as atividades serem desenvolvidas; 7,69% optaram por não responder; 3,85% responderam que não sabiam; e 3,85% apontaram a infraestrutura adequada para executar as atividades. Também, em relação a quais são os fatores propulsores ao desempenho da comunicação? 24,24% apontaram o reconhecimento público da importância do trabalho desenvolvido pelo órgão um dos fatores mais importantes e propulsores para o desempenho da comunicação; 21,21% apontaram a cultura organizacional favorável; 18,18% consideram o apoio das outras áreas; 15,15% apoio dos dirigentes; 15,15% relacionamento interpessoal; e 6,06% não responderam.

A comunicação é uma forma que as pessoas encontraram para se relacionarem. É uma maneira de interagir. Comunicar é transmitir e receber mensagem através da linguagem falada ou escrita, sinais, ideias, comportamentos, a um ou mais receptores. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional. Para Chiavenato (2004), o processo em questão apresenta uma infinidade de formas de se comunicar: uma conversa face a face, através de gestos, escrita, símbolos, signos e sinais. Ela encontra-se de formas distintas em todos os momentos de nossa vida. O processo da comunicação é representado por: emissor, receptor, mensagem e canal. Sendo assim, pode-se dizer que a comunicação ocorre quando há uma troca de informações entre uma ou mais pessoas, tendo como consequência, a compreensão

desta informação. O problema é o fato de não conhecer o receptor, o que pode prejudicar a compreensão e interpretação da mensagem transmitida.

Sobre isso o questionário apresenta como resposta para o fato de sentir-se bem informado que: 50% dos entrevistados consideram-se bem informados sobre o que acontece na Instituição; somente às vezes 33,33% responderam; quase sempre 12,5%; e raramente 4,17%. Para o quesito: recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho: 50% responderam que quase sempre as recebem; 20,83% sempre recebem; 20,83% às vezes recebem; 4,17% raramente as recebem e 4,17% não responderam. Por fim, em relação as reuniões no setor de trabalho (gerente e equipe): 33,33% responderam que sempre realizam reunião de setor; 29,17% às vezes acontecem; 29,16% nunca acontecem; 4,17% quase sempre acontecem; e 4,17% não responderam. Por isso, saber que mensagem informar e para quem a mesma será informada, pode evitar problemas de comunicação, chamados de ruídos.

Luhmann (1980) acredita que os meios de comunicação são elementos complementares da linguagem. Um código de símbolos generalizados, que dirige a transmissão de resultados seletivos. Em complemento a linguagem que, nos casos normais, assegura a compreensibilidade intersubjetiva. O conhecimento da seleção de outro como tal, os meios de comunicação possuem igualmente, uma função de motivação.

A comunicação precisa ser levada a sério pela organização e, acima de tudo ser considerada como uma importante ferramenta estratégica e de gestão por todos os seus membros, independentemente do organograma. Deve ser algo assumido e considerado de suma importância tanto pela diretoria quanto pelos cargos menos estratégicos, ou seja, mais operacionais. Para Cardoso (2006), superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

As mudanças, a busca pela excelência, as concepções e gestão de negócios e as novas tecnologias inauguraram uma nova lógica – a lógica da rede, segundo Castells (1997), a lógica da realidade virtual, o ciberespaço, segundo Lévy (1996), e a lógica e da procura individualizada pelo cliente em substituição ao marketing de massa. Assim, a realidade virtual é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação e, ao mesmo tempo, isolar os indivíduos do convívio profissional, modificar as relações de trabalho e as

formas de consumo e transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa. No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa. O essencial é que o empreendedor transmita aos funcionários a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria e de confiança.

3 O caso

3.1 A comunicação interna na Unimed Vale das Antas

Na Unimed Vale das Antas, a comunicação interna acontece de uma forma bastante simples, mas nem tanto eficaz quanto deveria. As ferramentas disponíveis são inúmeras, considerando até mesmo o número de funcionários que fazem parte da equipe que não é tão grande. As ferramentas disponíveis são o e-mail, ocomon e mural do ocomon que é um programa bastante interessante, MSN, o próprio site, mural de corredor, reuniões de funcionários e reuniões de funcionários com a diretoria.

O que tudo indica, considerando a gama de opções em ferramentas que podem ser utilizadas para fins de comunicação interna, é que possa estar faltando um programa de gestão, educação que imponha regras a serem seguidas por todos os setores que de certa forma, organize, mobilize e eduque as pessoas a criarem e desenvolverem determinados bons hábitos e atitudes inerentes a estes.

3.2 Ruídos e inferências na comunicação

A teoria da informação surgiu no fim da década de 1940 como uma resposta à necessidade de entender a informação que se apresentava como matéria-prima para a tomada de decisões gerenciais. Baseada na teoria matemática da informação, desenvolvida por Shannon; Weaver (1949) constitui até os dias atuais uma abordagem relevante. É uma teoria sobre a transmissão das mensagens. O modelo comunicativo proposto por eles é o seguinte: existe uma fonte de informação, a partir da qual é emitido um sinal, por meio de um aparelho transmissor; esse sinal viaja por um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído; quando sai do canal, o sinal é captado por um receptor que o converte em mensagem que, como tal, é compreendida pelo receptor.

A teoria da informação compreende os problemas de transmissão de informação e sua preocupação reside no interesse por código, canal, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades estatísticas da linguagem. Portanto, é de suma importância que a informação

flua de maneira efetiva dentro da organização para fins de garantir que não ocorram os ruídos no processo comunicativo. Com relação à ênfase total sobre as comunicações, Katz; Kant (1970) afirmam que se deve deixar de levar em conta o funcionamento de uma organização como sistema social e as necessidades específicas dos subsistemas.

De acordo com Torquato (2002) nas organizações, a comunicação é fator homeostático, ou seja, promove equilíbrio interno. O engajamento, a concordância, os níveis de satisfação dependem do sistema de comunicação por elas montado. Os fluxos de comunicação descendente a ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para todos os lados.

Conforme Blikstein (1991), quando escrevemos uma mensagem, portanto, não devemos pensar apenas em nós mesmos. É preciso que nos preocupemos principalmente com o destinatário. O papel de remetente e de destinatário vai muito além da simples tarefa de enviar ou de receber mensagens. “Na medida em que o ato comunicativo só pode começar pelo remetente e deve terminar no destinatário, é fácil perceber como estas duas peças sustentam a estrutura da comunicação” (1991, p. 27). Por sua vez, Shannon; Weaver (1949) apud Cardoso (2006), afirmam que, se houver univocidade entre codificação e decodificação e eliminação dos ruídos na transmissão por um sistema de retroalimentação, teremos uma “boa” comunicação. Todavia, isso não ocorre de maneira tranquila.

Mesmo os sinais sendo transmitidos com correção, não há nenhuma segurança quanto à boa transmissão de um significado. É praticamente impossível ocupar diferentes posições dentro de uma organização sem que haja uma percepção diferencial entre as mesmas, pois Culligan (1988) explica que para garantir a reciprocidade de comunicação faz-se necessária a utilização do *feedback*, que é a verificação do significado, que volta do receptor para o emissor. Conforme Cardoso (2006), a comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição.

Para Cardoso (2006), a comunicação deve servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. Genelot (2001) apud Cardoso (2006),

afirma, de maneira categórica, que a comunicação é o motor de uma estratégia comum (a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação como um ato único).

Aqui se identifica um paradoxo já que a quantidade de informação (dados e sinais) é percebida como um ruído. Aliás, Atlan (1979) apud Cardoso (1996), em *“Le Cristal et La fumée”*, definiu a crise atual como “a produção de ruído através da informação”. É a situação de produção sem sentido, em oposição à situação de produção de sensação a partir do ruído que nos fala mais alto. Genelot (2001) apud Cardoso (2006), sugere que a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral). A comunicação desempenha nesse processo de mudanças gerenciais e organizacionais num ambiente de complexidade, um papel significativo, pois envolve a troca consciente de mensagens entre interlocutores, sendo fator essencial de convivência e elemento determinante das formas que a sociabilidade humana assume, pois eficácia é o resultado e a eficiência é a plena utilização dos recursos. A eficácia de um administrador ao se comunicar depende de sua habilidade de falar, ouvir e absorver, de sua atitude com os subordinados, dos sinais não verbais que transmite e de sua habilidade de persuadir as pessoas à ação (CULLIGAN; DEAKINGS; YOUNG, 1988, p. 140).

4 Método de pesquisa

A presente pesquisa foi aplicada na Unimed Vale das Antas, cuja sede encontra-se localizada na cidade de Nova Prata, serra gaúcha, estado do Rio Grande do Sul. A Unimed é uma Cooperativa Médica, formada atualmente por 120 médicos associados. Além da sede, conta também, com escritórios regionais localizados nos municípios de Veranópolis, Nova Bassano e Guaporé. O capital humano é representado por 29 funcionários, tendo iniciado seus serviços no município de Casca, mudando-se para Nova Prata alguns anos depois, em busca de uma melhor localização para o escritório regional.

Com o objetivo de avaliar o processo de comunicação interna na Unimed Vale das Antas, pesquisar e interpretar o processo em que esta comunicação se efetiva, é percebido e apreendido, se é eficiente e eficaz, e se tem ruídos e interferências que impactam na prática organizacional e na gestão de pessoas; têm-se objetivos específicos voltados para perceber o papel da comunicação para o sujeito e para a organização; conhecer a percepção dos colaboradores da Unimed Vale das Antas em relação à comunicação interna que é praticada pela organização, através das verificações de como se utiliza os instrumentos formais de

comunicação interna da empresa; e verificar a importância da comunicação interna no cotidiano dos funcionários da Unimed Vale das Antas.

Como métodos de pesquisa, suas técnicas e procedimentos adotados, segundo Silva (2000), pesquisar significa, de forma simples, procurar respostas para indagações propostas. Assim, a realização de uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário contendo 14 perguntas fechadas, aplicados num universo que totalizou 24 funcionários da entidade. Assim cumpre-se as formalidades do processo investigativo, pois conforme Malhotra, “os pesquisadores entram em contato com os entrevistados, apresentam questionários ou formulários de observações, registram os dados e entregam os formulários preenchidos para processamento” (1999, p. 363).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na internet e levantamento que envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Assim, a pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas. Para que um estudo seja considerado científico deve obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação. É desejável que uma pesquisa científica preencha os seguintes requisitos: "a) a existência de uma pergunta que se deseja responder, b) a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta; c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida” (GOLDEMBERG, 1999, p. 106).

Demo (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo permanente com a realidade em sentido teórico e prático. Segundo Wolf apud Lopes, o termo método pode ser aplicado no campo da ciência tanto em sentido “técnico” quanto em sentido “lógico”. No primeiro caso, “ele denota as operações através das quais a realidade é observada (técnicas de observação), os dados brutos são organizados e classificados (técnicas de investigação) e por meio de procedimentos indutivos são formadas as instâncias empíricas representativas” (2005, p. 130).

Ainda para Lopes (2005), a metodologia na pesquisa se situa no plano da prática e indica os métodos efetivamente usados numa pesquisa. Aqui, método é entendido como um conjunto de decisões e opções particulares que são feitas ao longo de um processo de investigação. Conforme Ianni (1971), em uma época em que os meios de comunicação se tornam cada vez mais fundamentais na vida dos indivíduos e coletividades, povos e nações, quando a informação e o entretenimento tornam-se esferas relevantes do mundo da cultura e

dos imaginários de uns e outros, em todo o mundo, é indispensável que aproveitemos os ensinamentos deste livro acerca da problemática da comunicação como uma atividade científica da maior importância e atualidade. Assim, o desenvolvimento da pesquisa finaliza a etapa da coleta de dados e inicia o levantamento dos itens abordados no questionário, apontando percentuais de maior importância.

5 Análise e interpretação dos resultados

A presente pesquisa apresenta um estudo e análise da comunicação interna da Cooperativa Médica Unimed Vale das Antas, localizada em Nova Prata, Serra Gaúcha, com o fim de constatar o real papel da comunicação a partir da percepção dos sujeitos envolvidos no processo da organização. Por meio da aplicação do questionário torna-se possível uma maior aproximação para com as ideias e opiniões de todos os envolvidos. Assim, a comunicação interna de uma organização deve fazer parte da cultura, do planejamento estratégico bem como do processo de gestão da mesma para que consiga ser colocada em prática de modo eficiente e sendo conduzida a favoráveis resultados. De mesmo modo, tudo deve acontecer de forma muito organizada e ser expressa, a todos, de modo claro e objetivo.

A comunicação, assim como qualquer outra questão ou prática a ser trabalhada na empresa, para ter êxito, deve inquestionavelmente ser levada muito a sério e ser vista como uma ferramenta estratégica de gestão, desde as mais altas lideranças como os níveis de diretoria, como também, o grupo de funcionários em geral, ou seja, a equipe que dá a vida necessária para a conquista e retenção de clientes considerando-se que tudo acontece a partir da prestação de serviços, ou seja, o produto em questão são os serviços todos envolvidos, a fim de verificar a real importância da comunicação interna baseando-se nas tarefas e atividades diárias dos envolvidos, bem como a forma como a mesma é praticada e através de que ferramentas tudo é colocado em prática.

A partir das respostas obtidas nas catorze perguntas do questionário aplicado, as considerações apontadas são bastante expressivas e nada tão surpreendentes ou inovadoras e sim, um reflexo dos hábitos, atitudes e até mesmo opiniões expressas pela equipe em seu cotidiano. O questionário trabalha de forma bastante focada na comunicação interna da organização e ferramentas utilizadas ou não e que poderiam vir a ser implantadas para uma possível melhoria no desempenho e realização de atividades de todo o grupo. Na oportunidade, foi apontada, pela maioria, como boa a comunicação da Unimed para com a sociedade. Outros apontamentos oscilam entre muito boa e regular. Quanto às percepções variam, mas o número mais expressivo de funcionários considerou “boa”. Ao se questionar a

respeito da comunicação interna propriamente dita, o item “regular” foi apontado com maior expressividade. A maioria acha que a comunicação entre os setores deixa a desejar.

De modo geral, também se percebe que a grande maioria aponta que a cultura, ou seja, sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamentos dos servidores facilita a atividade de comunicação na organização. Quanto à utilização do e-mail institucional, grande parte alegou utilizá-lo sempre. O grupo ao ser questionado a respeito dos tipos de informação que gostariam de receber, os itens mais apontados foram notícias de todos os setores e novidades em geral, o que comprova a necessidade e a importância da circulação de informações deste tipo, sem dúvida, as notícias e informações entre setores devem acontecer, pois não existe outra forma de trabalho eficaz sem comunicação e muito menos sem a mesma entre os setores.

As pessoas apontaram a grande preferência por receber e repassar informações através de e-mail, ferramenta bastante utilizada e que permite um registro importante. Quando a questão trata a respeito de atividades, veículos, ferramentas que poderiam ser implementados, o grande apontamento é para o newsletter (boletim enviado por e-mail), bem como a produção de *press-releases* para fins de esclarecimento ou informação à imprensa a respeito da instituição. A maior dificuldade encontrada pela instituição ao desenvolver atividades na área da comunicação, segundo a maioria é a respeito da falta de uma definição clara da importância do papel da área da comunicação na instituição. A respeito dos fatores propulsores ao desempenho da comunicação, a maioria apontou o reconhecimento público da importância do trabalho desenvolvido pelo órgão. Também constata-se que 50% das pessoas, somente às vezes, sentem-se bem informadas sobre o que acontece na instituição. A mesma proporção também afirma que quase sempre recebe as informações necessárias para a realização do trabalho. O questionamento a respeito de reuniões de setor ficou bastante dividido, considerando que cada caso é um caso, mas a grande maioria apontou que sempre são realizadas.

6 Considerações finais

Este trabalho buscou por meio da pesquisa aplicada ao grupo de funcionários da Unimed Vale das Antas, sondar as reais percepções dos mesmos perante as facetas da comunicação interna existente e praticada na organização nos dias atuais. De uma forma bastante espontânea e objetiva, o grupo expôs suas opiniões e considerações a respeito do assunto, que ao serem levadas em conta, com certeza poderão auxiliar e muito, para a criação

e desenvolvimento de novas estratégias e ações para fins de estimular uma comunicação mais eficaz, bem como mobilizar as pessoas para que exerçam seus papéis como personagens ativos no processo.

A comunicação interna depende de uma gama de fatores para demonstrar efetivos resultados. E, pode-se arriscar que as pessoas independentes do setor em que atuam, atividade que exercem, são o fator fundamental para o bom ou mau desempenho e resultado desta comunicação. As pessoas precisam se conscientizar de que na mesma organização, o trabalho entre setores, acontece em rede, ou seja, cada célula depende uma da outra para o sucesso de todas. A problemática, é que na maioria dos casos, cada setor, ou pior, cada pessoa consegue pensar, apenas, na sua própria atividade, de forma independente das demais, como se o seu trabalho não fosse importante para o restante do grupo e vice versa. E, isso pode vir a interferir e muito no contexto em geral.

REFERÊNCIAS

- ATLAN, H. **Le cristal et la fume**. Paris: Éditions du Seuil, 1979.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 9. ed. São Paulo: Ática, 1991.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro: RAP, 2006.
- _____. **Os paradigmas no ensino da comunicação – a transgressão epistemológica**. Comunicação & Sociedade, ano 10, n. 17, p. 9-32, ago. 1991.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas: como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CULLIGAN, M. J. et. al. **Administração: de volta às origens**. Trad. L. Cayres. São Paulo: Best Seller, 1988.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOLLETT, Mary. F. **Profeta do gerenciamento**. Organizado por Graham, P. Trad E. Chiocheti, M. de Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GENELOT, D. *Manager dans La complexité – réflexions à l’usage des girigents*. 3.ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- GOLDSCHIMIDT, Victor. **Tempo histórico e tempo lógico na interpretação dos sistemas filosóficos**, in A religião de Platão. São Paulo, DIFEL, 1963.
- HABERMAS, Jürgen. **Sociologia**. Trad. B. Freitag e S. P. Rovanet. São Paulo: Ática, 1980.
- HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- IANNI, Octavio. **Sociologia da sociologia latino-américa**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1971.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.
- LUHMANN, N. **Legitimação pelo procedimento**. Trad. M. C. C. Real. Brasília: UnB, 1980.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- MORAES, Dênis. **Por uma outra comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita – repensar a reforma reformar o pensamento**. 17.ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2010.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. Trad. A. Simões. São Paulo: Atlas, 1970.
- SHANON, C.; WEAVER, W. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- TORQUATO, G. **Cultura-poder-comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações filosóficas**. São Paulo: Editora Nova Cultural uma divisão do círculo do livro. 1996.