



## **A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DO IPES EM 2011**

**Márcio de Jesus Nascimento.**

**Faculdade São Luis de França, Administração, marcinhowjesus@hotmail.com**

### **RESUMO**

A comunicação interna é umas das ferramentas essenciais e também um dos maiores problemas dentro de qualquer organização. Muitas vezes ela é colocada como segundo plano, quando na verdade deveria ser a mola-mestre nas operações executadas internamente e externamente. Com isso, este trabalho foi desenvolvido com alguns objetivos como, abordar os processos da comunicação interna e sua importância além de analisar a relação entre contribuinte e o setor de marcação de exames do IPES. O estudo foi realizado no Instituto de Previdência do Estado de Sergipe (IPES). A metodologia principal foi a pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. A expectativa deste trabalho, é propor algumas soluções que proporcionem um bom relacionamento com seus contribuintes e funcionários.

**PALAVRAS CHAVE:** Comunicação, Comunicação Interna, Relacionamento

### **ABSTRACT**

Internal communication is one of the essential tools and also one of the biggest problems within any organization. Often it is placed as the background, when in fact it should be the master of the spring-house operations and externally. Therefore, this work had some goals as to broach the processes of internal communication and its importance in addition to analyzing the relationship between taxpayers and the industry of marking examinations of IPES. The study was conducted at the Institute of Security of the State of Sergipe (IPES). The principal methodology was the research literature on the subject

in question. The expectation of this work is to propose some solutions that provide a good relationship with their taxpayers and employees.

**KEY WORDS:** Communication, Internal Communication, Relationship.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é uma ferramenta essencial e também um dos maiores problemas dentro de qualquer organização. Muitas vezes ela é colocada em segundo plano, quando na verdade, deveria ser a mola-mestre nas operações executadas internamente e externamente.

As pessoas, muitas vezes criam barreiras, ou resistências que servem como obstáculo a comunicação, interferindo, distorcendo e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida. Essas barreiras atrapalham em muito a evolução das tarefas, gerando assim, retrabalho e até prejuízos significativos a organização.

Nesse contexto, este trabalho de conclusão de curso com o seguinte problema: Como a comunicação entre o contribuinte e o setor de marcação de exames do IPES compromete o atendimento? tem como principal objetivo analisar a relação a comunicação entre o contribuinte e o setor de marcação de exames do IPES, de tal modo que possa descrever o processo de atendimento ao contribuinte, descrever o processo para marcar consultas, descrever o processo para marcar exames, identificar fatores que ocasionam insucesso no atendimento ao contribuinte, identificar fatores que ocasionam sucesso no atendimento ao contribuinte.

O presente relatório apresenta um tema que está na atualidade no campo da administração, que pode vir a melhorar no serviços de marcação do próprio IPES, além de proporcionar novas oportunidades para acadêmicos de administração a se interar mais no assunto.

Pesquisas bibliográficas sobre o tema comunicação internas, levantamento sobre o histórico da empresa, observações voltadas aos contribuintes foram levantadas para a realização deste trabalho.

## **2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

A comunicação interna é uma ferramenta essencial e também um dos maiores problemas dentro de qualquer organização. Muitas vezes ela é colocada como segundo plano, quando na verdade deveria ser a mola-mestre nas operações executadas internamente e externamente (DUBRIN 2001).

As pessoas muitas vezes criam barreiras ou resistências que servem como obstáculos a comunicação, interferindo, distorcendo e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida. Essas barreiras atrapalham em muito a evolução das tarefas, gerando assim retrabalho e até prejuízos significativos a organização (DUBRIN 2001).

O sucesso ou não de uma empresa passa obrigatoriamente pela informação e pelo uso que se faz dela. A organização deve priorizar pela qualidade da captação e repasse das informações, é necessário estabelecer clareza e objetividade na troca de informações, a fim de evitar distorções das mesmas. A comunicação eficaz diminui a possibilidade de retrabalho, perda de tempo, stress dos funcionários, pois eles são o maior capital das instituições (DUBRIN 2001).

Para Favaretto (2002), comunicação é antes de tudo, um diferencial que agrega valor a qualquer profissional, independente do seu foco de atuação.

Segundo Minicucci (2007), a comunicação acontece quando duas pessoas são comuns ou quando duas pessoas têm os mesmos interesses, há um ponto em comum, aí a mensagem flui entre ambos, pois os interesses são comuns. A comunicação completa e eficaz, entendida como o fornecimento ou troca de informações, idéias e

sentimentos, através de palavras escrita ou oral, ou de sinais, é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização.

Pode verificar-se que o problema da comunicação é um problema de engenharia de comportamento humano, já que se trabalha com emissão e recepção. Dentro da melhoria da emissão e recepção, alguns aspectos devem ser considerados: - O *feedback*, uma palavra inglesa que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário (MINICUCCI 2007). Começar a compreender as outras pessoas, saber se elas simpatizam conosco ou se é hostil, indiferente, maximizando as nossas capacidades de utilizar o *feedback*.

Pode-se distinguir dois tipos de comunicação: A consumatória e instrumental. A comunicação consumatória tem por fim a troca com o outro. Ela pode apresentar-se sob formas prosaicas, “falar por falar”, ou adotar normas evoluídas como o caso do espírito criativo que, habitado por um sonho constante sente a imperiosa necessidade de comunicar com o outro, seu universo pessoal. Mas, sejam quais forem as modalidades pelas quais se manifesta, a comunicação consumatória é sempre espontânea (MINICUCCI 2007).

A comunicação instrumental, ao contrário, é sempre utilitária e comporta sempre segundas intenções. A troca com o outro é procurada, preparada e estabelecida para fins de manipulação mais ou menos confessáveis. Então, nesse caso, as mensagens publicitárias ou ainda os slogans de propaganda política.

Na comunicação consumatória, o outro é percebido como um sujeito ao encontro de quem se vai e com quem se deseja comunicar. Na comunicação instrumental, o outro é percebido como um objeto a explorar, a seduzir ou a enganar, com o objetivo de assegurar certos ganhos e satisfazer alguns interesses.

A comunicação para Ruggiero(2002), é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos a necessidade de nos comunicarmos é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente, a necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa fazendo-se sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível nas organizações, merendo cada vez mais,

maior atenção. Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público e entre os próprios elementos que integram este público.

Entender a comunicação interna, como instrumento da administração estratégica é uma exigência desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações (RUGGIERO 2002).

## **2.1 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Para Leite (2007), a comunicação interna tem uma função importante na organização, no sentido de fazer circular as informações, promovendo a interação entre os vários seguimentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

Ao longo dos anos, a comunicação ganhou uma posição estratégica dentro das organizações. Sua importância tem sido devido ao resultado nas atividades de relacionamento desenvolvidas entre seu público interno e externo. Hoje é praticamente impossível imaginar, por exemplo, uma organização com ações estratégicas sem contar com uma estrutura de comunicação interna (LEITE 2007).

Pode-se verificar algumas funções da comunicação dentro de um grupo ou organização:

A primeira dessas funções é a emoção, que é a primeira comunicação que estabelecemos com as pessoas. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação (LEITE 2007).

Posteriormente aparece o controle, através do controle as pessoas seguem as hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas. Ou seja, os funcionários são orientados pelo superior a seguir normas e procedimentos da empresa. Assim, a comunicação está desempenhada a função de controle (LEITE 2007).

Outra função é a motivação, que visa tornar os colaboradores integrados, satisfeitos e informados sobre tudo que ocorre no ambiente de trabalho, valorizando assim, as pessoas (LEITE 2007).

E, finalmente, é identificada como função da comunicação a informação, é a última função desempenhada pela comunicação e relaciona-se como facilitadora da tomada de decisões, pois as informações proporcionam as pessoas ou grupos segurança para tomar decisões (LEITE 2007).

A boa comunicação combate a estagnação e promove um fluxo de conhecimento, informações, bom desempenho que afetam a eficácia dos trabalhadores e o progresso das organizações (LEITE 2007).

## **2.2 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Para Ruggiero (2002), principais objetivos da comunicação interna são:

Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa.

Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho.

Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.

Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

## **2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO**

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

Prioridade a comunicação – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;

Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;

Processo de busca – pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;

Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionando entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;

Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicação, otimizando o processo de comunicação;

Individualização – consideração às diferenças individuais assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;

Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidade interpessoal) assegurando qualidade das relações internas;

Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;

Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distancia cada vez maior a medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma

grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor (STONER E FREEMAN 1999).

Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Exemplo: um trabalhador do almoxarifado de uma empresa comunicará problemas do seu trabalho a um supervisor e nunca ao gerente (STONER E FREEMAN 1999).

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade (STONER E FREEMAN 1999).

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo, facilita a comunicação entre esses grupos.

## **2.4 FALTA DE COMUNICAÇÃO**

As ações nas empresas acontecem através das pessoas, e de todas elas. Mas parece que isto não é levado em conta nos processos de comunicação. Tanto isso é verdade que uma das frases mais comuns nas empresas é “eu não estou sabendo de nada”. A falta de comunicação é um dos problemas mais frequentes nas empresas e é o que gera as conseqüências mais graves. Dentre estas cabe destacar: interpretações distorcidas dos fatos; falta de adesão a uma decisão e as mudanças; desmotivação do pessoal pela não participação e pelo desconhecimento do que se passa na empresa; conflitos entre pessoas ou departamentos. É natural que a falta de comunicação gere interpretações incorretas sobre o que está acontecendo na empresa, que seja uma boa fonte para os boatos. O pessoal sente que alguma coisa está acontecendo, mas enquanto não sabe exatamente o que é, faz suas deduções (ARANTES 1998).

## **3. ESTUDO DE CASO DO IPES**

Este estudo de caso foi realizado no Instituto de Previdência do Estado de Sergipe (IPES), localizada na rua de Campos, 177, Bairro São José, na cidade de Aracaju. Seu ramo de atividade é assistência à saúde de servidores públicos e seus dependentes.



### **3.1 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO**

Originário do antigo Montepio dos Funcionários Públicos da Província de Sergipe (1881), o Instituto de Previdência do Estado de Sergipe – IPES – foi criado no Governo Luiz Garcia pela Lei 1.091 de 16 de dezembro de 1961. Vinculado à Secretaria de Administração, a Autarquia tinha como objetivos oferecer previdência e assistência médico-odontológica aos servidores públicos estaduais e seus dependentes.

Em 05 de janeiro de 2001 a Lei nº. 4.352, instituiu o “Plano de Assistência à Saúde do Estado de Sergipe – IPESAÚDE, DOS Servidores Estaduais da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, ativos e inativos, civis ou militares, e dos pensionistas resultantes dos mesmos servidores”, tendo sido publicada em 1º de novembro do mesmo ano. Segundo esta Lei o IPESAÚDE seria gerido pelo Instituto de Previdência do Estado de Sergipe – IPES.

A Lei 5.853 publicada em 30 de março de 2006 criou o Instituto de Promoção e de Assistência à Saúde de Servidores do Estado de Sergipe – IPESAÚDE, e em decorrência extinguiu o Instituto de Previdência do Estado de Sergipe – IPES.

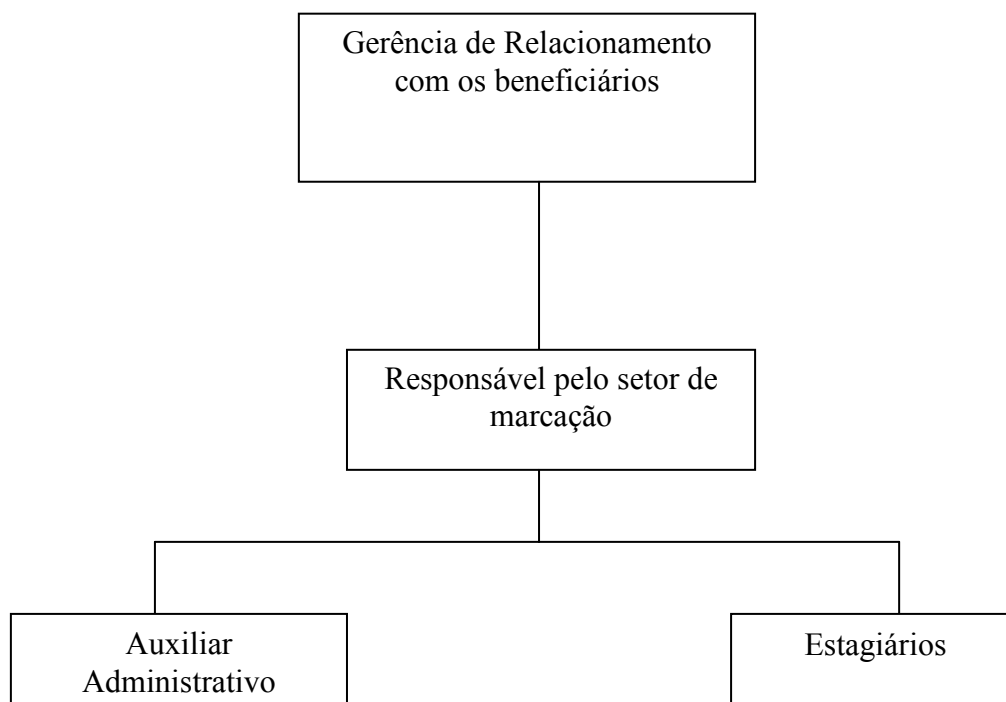
Entrando em operação efetivamente em 11 de outubro de 2006 como Autarquia em regime especial, o IPESAÚDE “tem por finalidade essencial a realização de ações de medicina preventiva e curativa, a serem desenvolvidas mediante aplicação de programas de assistência médica, ambulatorial e hospitalar, por meio de serviços próprios, e, se necessário, complementados por meio de entidades e/ou unidades de saúde credenciadas, abrangendo, ainda, programa básico de atendimento odontológico, de servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo ou empregos, e de postos ou graduações policiais-militares ou bombeiros-militares, integrantes dos Quadros de Pessoal dos Órgãos da Administração Direta, dos Poderes Constituídos do Estado de Sergipe, do Tribunal de Contas do Estado e do Ministério Público Estadual, e das Autarquias e Fundações Públicas Estaduais, ativos e inativos, civis ou militares, bem como dos pensionistas resultantes dos mesmos servidores.”

### **3.2 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO**

O Instituto de Previdência do Estado de Sergipe (IPES), tem a missão de promover prevenção e assistência à saúde a seus associados, garantindo o fornecimento

de serviços de qualidade, objetivando a sua plena satisfação com ética, eficácia e comprometimento social, tendo a visão de ser referência nacional na promoção e assistência à saúde de servidores públicos estaduais.

**Figura 1: Organograma do Setor de Marcação do IPES (2011)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gerente de relacionamento com o beneficiário procura evitar o máximo de conflito que possa haver no setor, resolvendo questões como encaixe de consultas, atritos entre o atendente e o beneficiário, erros de cadastro. Já o responsável pelo setor de marcação (Coordenador), também podendo fazer encaixes de consultas, auxilia os outros funcionários com os códigos de exames, faz correções de códigos errados,

informa aos contribuintes quais clínicas o serviço pode ser feito, enquanto o auxiliar administrativo e os estagiários marcam exames e consultas e também auxiliam nas informações.

### **3.3 IDENTIFICAÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO DA INSTITUIÇÃO**

O IPES tem como o seus pontos fortes um bom atendimento na área pediátrica setor que tem demonstrado carência em todo Brasil, além de dispor a todos servidores públicos e municipais acessibilidade médica. Uma de suas fraquezas ou ponto fraco é a fragilidade na contratação de outros profissionais principalmente na área de neurologia, proctologia e hematologia, falha na comunicação entre a empresa e as clínicas credenciadas.

A empresa tem no mercado uma grande oportunidade de expansão dos serviços como a instalação de novos ambulatórios em cada município conveniado para melhor atender o cliente, uma outra oportunidade são as parcerias com as instituições de graduação do estado para uma melhor qualificação dos seus serviços.

Uma das maiores ameaças para a instituição é a grande dispersão dos seus contribuintes tendo em vista a falta de algumas especialidades médicas, desligamento das clínicas credenciadas que muitas vezes tem seus pagamentos atrasados pela dificuldade de arrecadação do IPES.

### **3.4 BREVE DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA FORMAL DO SETOR DE MARCAÇÃO**

A importância das atividades no setor de marcação está ligado diretamente a missão da empresa, pois através dela são executados os principais serviços prestados aos associados, entre eles, marcar exames e marcar consultas, além do que, o setor está correlacionado ou interligado com todas as áreas da instituição porque através do setor de marcação funcionam todas as atividades do sistema.

Bom, descrevendo as ações no setor, antes de começar as atividades, há a distribuição das senhas quinze minutos antes, e então às sete horas começam as atividades de marcação de exames e consultas. O sistema utilizado chama-se BENNER,

onde se permite marcar as consultas e exames, além de visualizar algumas informações do contribuinte como, se há carência, se ele passou por algum procedimento cirúrgico, os exames que foram marcados anteriormente. Com esse sistema é possível fazer revalidações das consultas e exames, inclusive fazer correções de códigos trocados ou cancelá-los.

A realização da pesquisa no IPES tem um resultado final muito satisfatório porque pode-se entender como funciona um sistema complexo de uma grande organização, todas as atividades desenvolvidas nessa pesquisa veio a fortalecer o conhecimento e permitiu fazer uma relação dos conhecimentos adquiridos na esfera acadêmica com o conhecimento prático e suas dificuldades.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estudando a comunicação interna, observou-se como este processo se faz necessário o seu conhecimento para que seja possível evitar insatisfações e descontentamentos no ambiente de trabalho. A utilização dos diversos canais de comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, facilitando a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa.

Um desafio maior para a empresa é formar pessoas motivadas, já que muitos funcionários são antigos o que os deixaram relaxados da importância da comunicação interna na melhoria das relações interpessoais.

Concluí-se que a comunicação interna deve ser priorizada, os tabus devem ser derrubados para a construção de um novo modelo de comunicação, procurando saber o que os funcionários pensam, atribuindo envolvimento e participação, pois sem dúvida a comunicação é um instrumento que traz benefícios a empresa, deixando-a a frente no mercado.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARANTES, Nélio. *Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas validas* / Nélio Arantes. – São Paulo: Atlas, 1998.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios da Administração*. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIORELLI, Jose Osmir. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada a Administração*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2007

\_\_\_\_\_. *Relações Humanas: Psicologia das Reações Interpessoais*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUGGIERO, Alberto Pirro. *Qualidade da Comunicação Interna*. 08 out. 2002. Disponível em : [http:// www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) , acesso em 18 de março de 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 6ed. Rio de Janeiro, 2004.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução Alves calado. 5ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.