

Área: Estratégia | Tema: Tecnologias de Informação e Comunicação

## COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM

### INTERNAL COMMUNICATION: A STUDY IN AN IMAGING COMPANY

Liara De Oliveira Müller, Analise Comoretto Celeprin e Tais De Andrade

#### RESUMO

O processo de comunicação representa um dos fenômenos mais importantes da espécie humana. Compreendê-lo, significa voltar no tempo, buscar as origens da fala, o desenvolvimento das linguagens e verificar como e por que ele se modificou ao longo da história. A linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos fundamentais do processo de comunicação e, existem também elementos que constituem a relação de transmissão de mensagens, ou seja, os objetivos e formas no qual acontece a relação da comunicação. Desta forma, este trabalho teve como objetivo entender de que forma os processos e meios de comunicação são utilizados na empresa Dix Diagnóstico por Imagem, em Santa Maria/RS. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva com base em abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu com análise documental e entrevistas semiestruturadas, além de conversas informais e observações. Os resultados do estudo demonstraram como a comunicação é essencial para que todos os processos sejam eficientes e como interferem para atingir as metas estipuladas pelo ambiente organizacional.

**Palavras-Chave:** comunicação interna, informação, tecnologia, organização.

#### ABSTRACT

The communication process represents one of the most important phenomena of the human species. Understanding it means going back in time, searching for the origins of speech, developing languages, and seeing how and why it has changed throughout history. Language, culture and technology are fundamental elements of the communication process, and there are also elements that constitute the relationship of transmission of messages, that is, the goals and forms in which the communication relationship takes place. In this way, this work aimed to understand how the processes and means of communication are used in the company Dix Diagnosis by Image, in Santa Maria/RS. To achieve the proposed objectives, a descriptive research was carried out based on a qualitative approach. Data collection took place through documentary analysis and semi-structured interviews, as well as informal conversations and observations. The results of the study demonstrated how communication is essential for all processes to be efficient and how they interfere to achieve the goals set by the organizational environment.

**Keywords:** internal communication, information, technology, organization.

**Eixo Temático: Tecnologias da Informação e Comunicação**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE  
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM**

**INTERNAL COMMUNICATION: A STUDY IN AN IMAGING COMPANY**

**RESUMO**

O processo de comunicação representa um dos fenômenos mais importantes da espécie humana. Compreendê-lo, significa voltar no tempo, buscar as origens da fala, o desenvolvimento das linguagens e verificar como e por que ele se modificou ao longo da história. A linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos fundamentais do processo de comunicação e, existem também elementos que constituem a relação de transmissão de mensagens, ou seja, os objetivos e formas no qual acontece a relação da comunicação. Desta forma, este trabalho teve como objetivo entender de que forma os processos e meios de comunicação são utilizados na empresa Dix Diagnóstico por Imagem, em Santa Maria/RS. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva com base em abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu com análise documental e entrevistas semiestruturadas, além de conversas informais e observações. Os resultados do estudo demonstraram como a comunicação é essencial para que todos os processos sejam eficientes e como interferem para atingir as metas estipuladas pelo ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação interna, informação, tecnologia, organização.

**ABSTRACT**

The communication process represents one of the most important phenomena of the human species. Understanding it means going back in time, searching for the origins of speech, developing languages, and seeing how and why it has changed throughout history. Language, culture and technology are fundamental elements of the communication process, and there are also elements that constitute the relationship of transmission of messages, that is, the goals and forms in which the communication relationship takes place. In this way, this work aimed to understand how the processes and means of communication are used in the company Dix Diagnosis by Image, in Santa Maria/RS. To achieve the proposed objectives, a descriptive research was carried out based on a qualitative approach. Data collection took place through documentary analysis and semi-structured interviews, as well as informal conversations and observations. The results of the study demonstrated how communication is essential for all processes to be efficient and how they interfere to achieve the goals set by the organizational environment.

**Keywords:** internal communication, information, technology, organization.

## 1 INTRODUÇÃO

A linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos inseparáveis do processo de comunicação, a comunicação e cultura são conceitos que se complementam, não se sobressaem, nem um nem outro fundamento, mas condição necessária para compreensão e existência de cada um, sendo assim, a linguagem, a cultura e a tecnologia constituem os três pilares que constituem o presente trabalho, em uma empresa é de suma importância a existência de uma equipe que trabalhe em harmonia, entretanto, se a comunicação entre os membros não for adequada não será possível o desenvolvimento e a sobrevivência da organização.

Comunicar é um dos atos mais importantes do ser humano. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicação é uma questão de sobrevivência. Para Maria Schuler, em Comunicação estratégica (2004, p. 11), “a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação”.

Segundo Ruggiero (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Entende-se que comunicação é o procedimento de troca de informações entre duas ou mais pessoas, a comunicação é necessária não só para o sucesso e crescimento de uma organização como também fundamental para o sucesso de qualquer relação interpessoal. A comunicação interna é um tema que tem se sobressaído em todas as organizações devido a sua importância para o bom desempenho dos serviços prestados pela organização, da mesma maneira que a qualidade dos relacionamentos interpessoais no ambiente da organização.

Neste cenário a comunicação interna torna-se relevante no contexto organizacional. A comunicação requer não só uma boa capacidade de traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a capacidade de saber ouvir, de decodificar a mensagem corretamente colocando-se no ponto de vista do emissor (LACOMBE, 2011).

Por meio da comunicação interna é possível a criação de canais, os quais possibilitam o relacionamento eficaz na organização, porém a comunicação é um procedimento que necessita ser monitorado e aperfeiçoado para contemplar a todos os colaboradores, assim como parceiros e prestadores de serviço ligados a organização.

A comunicação interna tem por objetivo a informação, a acessibilidade, o engajamento e fortalecimento da equipe, oportunizando aos colaboradores que deem a sua opinião, respeitando os níveis hierárquicos da empresa. A comunicação interna torna-se complexa em decorrência de fatores que a envolvem tais como diferenças de classes e culturas, os níveis hierárquicos da empresa e a comunicação que ocorre de maneira informal.

Assim, a comunicação interna assume relevância no contexto organizacional, permitindo a interação entre os indivíduos, setores e os próprios clientes, assumindo papel de destaque nas atividades da organização. Partindo do contexto de uma organização prestadora de serviços na área da saúde, no segmento de diagnóstico por imagem, a qual prioriza em suas práticas a comunicação interna eficaz, o presente trabalho visa entender de que forma os processos e meios de comunicações são utilizados na empresa Dix diagnóstico por imagem

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta a revisão de literatura, onde se baseia o estudo, fazendo referência ao processo de comunicação, a comunicação organizacional, a comunicação interna nas organizações e aos canais e meios de comunicação.

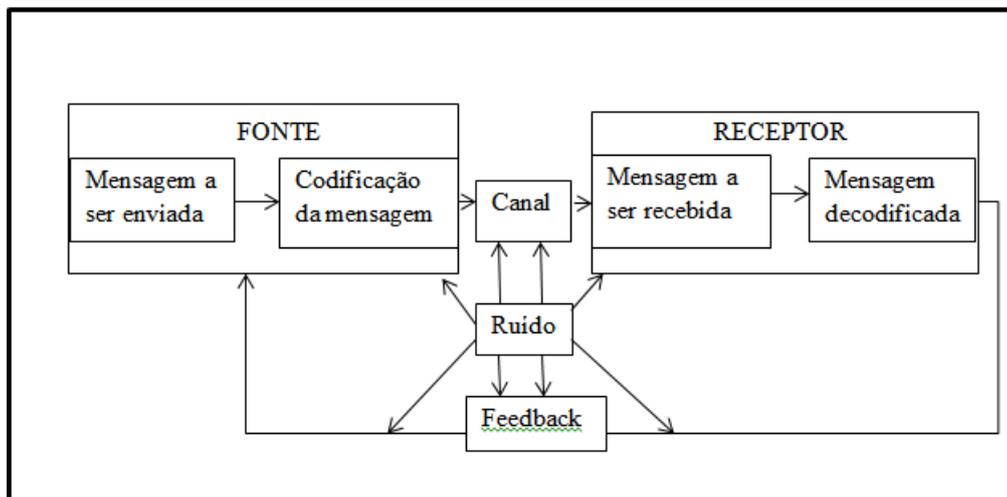
### 2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados a troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos. O modelo tradicional para desenvolvimento de uma Comunicação, de acordo com Kotler (1998) envolve nove elementos.

- Emissor: quem emite a mensagem com ideias, informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunica-los para a outra parte.
- Codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica (através de gestos, palavras, entre outros) e selecionar um veículo mais adequado para a transmissão da informação.
- Mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor transmite. A mensagem pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais dos sentidos do receptor, ou seja, a fala pode ser ouvida; as palavras escritas podem ser lidas; os gestos podem ser vistos ou sentidos; assim como um toque de mão pode comunicar mensagem que vão do consolo a ameaça. Terciotti e Macarenco (2013) afirmam que a comunicação não verbal se dá sem a participação da fala e da escrita. A comunicação não verbal é, portanto, constituída apenas de sinais não verbais que revelam as emoções dos envolvidos na comunicação face a face, por meio da linguagem corporal. A mensagem é transmitida através de expressões faciais, gestuais, movimentos e até tons de voz. É por meio dela que o corpo expressa reações claras sobre sentimentos, estado físico e mental. Muitos destes sinais são involuntários e podem revelar incoerência com o discurso verbal.
- Mídia ou canal: os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor (como o meio verbal, o papel, os meios de comunicação eletrônicos) que frequentemente é inseparável da mensagem. O canal deve ser adequado à mensagem para a eficácia da comunicação.
- Decodificação: processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor. Este processo é constituído por duas etapas, o receptor deverá perceber a mensagem e posteriormente compreende-la.
- Receptor: parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte; é o alvo da comunicação, se a mensagem não chegar ao receptor não ocorre a comunicação.
- Resposta: as reações do receptor após ter recebido a mensagem.
- Feedback: a parte da resposta ao receptor que retorna ao emissor, informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem.
- Ruído: interferências, que prejudicam as transmissões de informações durante o processo de comunicação, e que resulta em mensagem adulterada que chega ao receptor diferentemente da forma enviada pelo emissor.

Para Robbins, (2005) o processo de comunicação é composto por sete partes: a fonte da comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o ruído e o feedback, como podemos observar na figura 1.

Figura 1 – O processo de comunicação



Fonte: baseado em ROBBINS (2005, p. 233)

De acordo com Matos (2004) comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Para Oliveira (2003), a comunicação é uma função contínua do ser humano, não podendo ser uma tarefa observada ocasionalmente, pois sua função é de cunho essencial para a existência do homem, principalmente quando existe a organização dos indivíduos, estabelecendo grupos, como família, empresa, igreja, nação, estado e demais. Baseando-se nesse discernimento, o que é organizado é o fluxo de informações pertencente aos grupos e em decorrência das relações entre o que é praticado.

### 2.1.1 Comunicação organizacional

De acordo com Curvello (2012), a comunicação interna, durante anos foi aquela voltada somente para o público interno das organizações, buscando a informação e integração desses segmentos, hoje a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações coordenada com o objetivo de ouvir, informar mobilizar, educar e manter harmonia dos valores a serem seguidos pela organização, mantendo assim uma a construção e perpetuação de boa imagem pública.

Torquato (1991) evidencia que a comunicação deve exercer a função de termômetro de uma organização, que a eficácia de uma política de comunicação com a sociedade está a exigir competência, qualificação, sensibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias.

Para Kunsh (2003, p.70), é a comunicação que define e determina a existência e a direção do seu movimento.

A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais áreas e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, por meio da comunicação e na comunicação. Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.

Pimenta (2006), define comunicação empresarial como sendo o conjunto de todas as atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa, envolvendo métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. Torquato (2010, p. 7), apresenta um conselho bem semelhante ao de Pimenta, afirmando que:

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta e sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso e rígido, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas e, por meio destas a cultura organizacional, conseguem reverberar nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais humanizados. A comunicação é mais descontraída e solidária.

Chiavenato (2005), afirma a suma importância da comunicação, sendo fundamental e vital para o desempenho das organizações, dos grupos e dos indivíduos. É através da comunicação que as pessoas compartilham diferentes informações, tornando-se assim uma prática essencial para o convívio social.

A comunicação é vital e imprescindível para o comportamento das organizações, dos grupos e das pessoas. Através dela que os seres humanos partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. Ocorrendo dessa maneira uma ligação entre as pessoas que dividem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos, por este fato a comunicação envolve no mínimo duas pessoas: a pessoa que envia a mensagem e a aquela que a escreve (Chiavenato, 2005). Neste contexto pode-se afirmar que o processo de comunicação envolve o emissor, o código, o canal, a mensagem e o receptor.

Pimenta (2006) destaca que a comunicação é de suma importância na organização, pois a mesma está envolvida no controle, na manutenção e na longevidade administrativa, seu papel é fundamental para a imagem e no desenvolvimento da organização. Se não ocorrer comunicação às relações que se estabelecem entre as pessoas seria impraticável, tanto nas relações comerciais, nas relações de trabalho ou também nas relações afetivas.

Na concepção de Rego (1998), o processo de comunicação da vida a empresa por meio de ligação, pois a empresa se organiza, se envolve, enfim sobrevive graças a forma de comunicação que ela estabelece e mantém, pois esta forma de comunicação é responsável pelo envio e recebimento das mensagens, gerando as condições de aperfeiçoamento organizacional.

### **2.1.2 Comunicação Interna nas organizações**

Rego (2002), traz o conceito de comunicação interna sendo um modo de se comunicar com seu público interno. A comunicação interna tem o papel de informar os seus colaboradores incentivando assim, a motivação ajudando para o desenvolvimento e a manutenção do clima organizacional com o propósito de comprimir as metas e desenvolver o crescimento continuado das atividades e serviços desempenhados.

Segundo Cuervello (2012), a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar,

educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos.

Para Oliveira (2003), a comunicação é a principal ferramenta utilizada pelo ser humano nas interações sociais, sendo responsável pela organização dos indivíduos (relações interpessoais e intergrupais), da sociedade (relações culturais e sociais) e das instituições (relações familiares, religiosas e empresariais).

Segundo Kunsch (1995), a comunicação interna tem o propósito de possibilitar a agregação entre a organização e seus colaboradores. Já Neves (1998), destaca que esta é um dos elementos mais importantes que compõe a comunicação, pois possibilita as mudanças internas quando necessário e também pode ser uma ferramenta de integração com o público externo.

Já na compreensão de Robbins (2005, p. 232) “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. Completando Viera (2004), a comunicação tem como desafio o gerenciamento de todos os níveis de forma agregada, gerando confiança e credibilidade nos aspectos da organização.

Para França (2007), a função da comunicação dentro de uma organização faz referências a alguns itens, por exemplo, ao controle: basicamente focado no comportamento do grupo obedecendo a hierarquias formais; à motivação: esclarecendo o que deve ser feito, como está o desempenho individual; à expressão emocional: os grupos de trabalho fontes de interação social; e às informações: fundamental na tomada de decisão, os indivíduos identificam as alternativas de escolha.

No mesmo sentido Torquato (2002, p. 38) destaca que a missão básica da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Ainda conforme Torquato (1986), a eficiência na comunicação empresarial reside no conhecimento que o profissional tem dos públicos que busca atingir e nas formas em que a informação é filtrada e trabalhada até chegar a esses públicos.

Na acepção de Cenerini (2009), com uma comunicação interna eficiente é possível um clima fidedigno, gerando assim, a valorização dos funcionários, os quais passam a sentir-se valorizados e trabalham com o propósito do conjunto e não somente com o propósito individualista.

### **2.1.3 Canais e meios de comunicação**

Para Sedej e Mumel (2015), a comunicação interna oferece uma série de ferramentas para as organizações no intuito de subsidiar a implementação eficaz dos seus objetivos, visão e missão. “O desafio não reside no uso de todas as ferramentas de comunicação interna possíveis e disponíveis, mas na seleção das que irão facilitar a comunicação mais eficazmente, em conformidade com a cultura organizacional”.

Segundo Leite (2006), o conjunto e meios de comunicação devem ser viabilizados de forma eficaz e atrativa para que façam que os funcionários se sintam englobados com a organização, a fim de unir com a mesma.

Brum (1998, p. 31), destaca que “a falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa”. Ainda para o autor, ao informar a mensagem, é fundamental se certificar se o sentido correto foi alcançado, essa compreensão que definirá o sucesso da comunicação na organização, pois a mesma irá

quebrar as barreiras de comunicação, chegando ao receptor com o mesmo sentido que o emissor a transmitiu (BRUM, 1998).

Para Robbins (2010) o progresso da comunicação interna ocorre com a escolha de quais serão as ferramentas a serem utilizadas pela organização, analisando seus custos benefícios, e averiguando se a informação chega de forma fácil, de maneira compreensível ao receptor, com isso a empresa amplia um diferencial sobre a concorrência, obtendo assim uma vantagem lucrativa.

São formas de comunicações internas para Rothmann e Cooper (2009), manuais, revistas, jornais, murais, o sistema, determinações, reuniões, comunicados internos e e-mails são canais empregados na comunicação ascendente.

Ainda ressaltam que a comunicação ascendente, subordinado-superior, é aplicado para fornecer feedback aos superiores se as metas estão sendo cumpridas e se ocorrem problemas no decorrer das estruturas. Podem ser exemplos de comunicação ascendente os relatórios, as caixas de sugestões, as pesquisas e também a avaliação 360°.

Identificar canais de comunicação interna adequados é uma tarefa cuidadosa e que exige um bom conhecimento da empresa, dos seus costumes, da sua cultura e do perfil dos seus empregados. Conhecer o público e saber como chegar a cada um é o ponto de saída e a garantia de sucesso de um programa de comunicação interna. O cuidado com a linguagem, com os meios é fundamental. Não se pode informar a todos da mesma maneira, com o mesmo linguajar e com os mesmos veículos, a não ser que a este caso de preferência para a linguagem simples e que todos tenham acesso ao veículo, que pode ser uma reunião coletiva ou um informativo impresso (PEREIRA, 1995, p. 52).

De acordo com Araújo (1998), os canais de informações podem ser divididos em quatro tipos:

a) Informais: são caracterizados por contatos realizados entre os emissores e receptores da informação, configurando-se em contatos interpessoais. Exemplos: reuniões, visitas, conversas face a face.

b) Formais: são os que veiculam informações já estabelecidas ou comprovadas pelos caminhos ou instrumentos oficiais. Exemplos: documentos impressos, jornais, vídeos.

c) Semiformais: “configuram-se pelo uso simultâneo dos canais formais e informais”. Exemplos: participações em conferências (utilizando simultaneamente textos, periódicos, conversas face a face e do correio eletrônico).

d) Supraformais: configuram-se nos mais atuais canais de comunicação, ou seja, comunicação eletrônica, que se configura através do uso das tecnologias da informação e comunicação – TIC’s. Exemplos: documentos eletrônicos, livros eletrônicos, periódicos eletrônicos, a própria internet, sites especializados de busca, documentos *wiki* construídos de maneira livre e compartilhada via Internet, bases de dados, bibliotecas digitais, portais de informação científica, trocas de e-mails institucionais/técnicos/científicos, etc.

A tecnologia da informação, hoje tão discutida nas organizações, mudou o cenário da comunicação interna a partir da década de 90. Com a introdução de ferramentas como o e-mail, blogs corporativos e a intranet, o fluxo de informações revolucionou, tornando-se mais rápido e com respostas quase que imediatas (MATOS, 2006).

De acordo com Schermerhor Jr. et al. (1999), Heller (2000) e Brookson (2001), com a utilização dos canais de comunicação, com a escolha correta para a divulgação das informações, é possível fortalecer o processo de comunicação na organização, conforme pode-se avaliar no quadro 1.

Quadro 1 – Características e aplicabilidades dos meios de comunicação

MEIO	FATORES A CONSIDERAR
<b>Correio eletrônico (e-mail)</b>	É eficiente e rápido na comunicação com outras pessoas; As mensagens podem ser escritas, editadas e armazenadas rapidamente; Permite interação e participação de todas as partes envolvidas; Podem ser lidas, por inteiro, de acordo com a conveniência do receptor; Custo baixo; Pode provocar excesso de mensagens; Pode ser utilizado como uma distração do trabalho sério; Ausência de conteúdo emocional, tende a ser frio e impessoal.
<b>Reunião (face-a-face)</b>	Se usadas adequadamente, podem fortalecer a confiança e as relações; Permite feedback de imediato; Facilita o entendimento comum; Permite avaliar as respostas apenas pelo olhar; Exige preparação, planejamento e tempo.
<b>Palavra Falada</b>	Utilizadas em conversas, reuniões, chamadas telefônicas, interrogatórios, debates, pedidos, anúncios e discursos; A troca de palavras ao vivo ou por telefone tem efeito imediato, e é por este meio que funciona o dia-a-dia de uma organização.
<b>Linguagem Não-Verbal</b>	Gestos, expressões faciais, ações, tom de voz, silêncios, postura, pose, movimento, imobilidade, presença e ausência possibilitam que seja entendida a opinião verdadeira da outra pessoa; A linguagem do corpo e as ações afetam as pessoas de forma profunda e inconsciente.
<b>Impressos</b>	Publicações internas permitem o uso de uma variedade de técnicas editoriais e de mensagens; É possível estabelecer uma interação entre os leitores por meio de colaborações e cartas; Dependendo do conteúdo da publicação, o índice de leitura pode ser baixo.
<b>Marketing Interno</b>	Trata-se de um poderoso meio de “venda” de mudanças da própria equipe interna da empresa; Textos detalhados e material gráfico ajudam a simplificar assuntos complexos; Tende a provocar respostas motivacionais rápidas ou imediatas.
<b>Murais</b>	Servem tanto para transmitir comunicações da empresa como para uso dos funcionários; Costuma caracterizar-se como local onde a informação fica disponível a todos; Não permite resposta interativa e os funcionários podem se sentir com pouca participação.
<b>Telefone</b>	Pouco recomendável para discussões extensas ou mais sérias; A ausência de contato físico pode reduzir a possibilidade de entendimento entre as pessoas.
<b>Intranet</b>	Possibilita que as informações sejam coletadas de forma mais rápida e disponibilizadas mais democraticamente para todos os membros da instituição. Através da intranet podem ser disponibilizados aos funcionários da empresa os manuais de procedimento internos, dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de eventos, acesso à base de dados importantes ao andamento das atividades da empresa.

Fonte: Baseado em SCHERMERHOR JR. et al. (1999); HELLER (2000); BROOKSON (2001); ROBBINS (2005).

Com o uso quase ilimitada, a intranet é utilizada para publicar informações, melhorando a comunicação (PILLA; SAVI, 2002).

A Intranet tem como sua principal função a informação, fornecida e utilizada unicamente na organização, aberta somente aos seus empregados, facilitando o acesso a uma variedade de conteúdos informativos, serviços e aplicações através dessa rede. A intranet está se tornando o meio de comunicação mais utilizado dentro das organizações, as informações circulam no ambiente privativo das empresas sendo acessíveis somente aos colaboradores organizacionais (ROBBINS, 2005; PINHO, 2003).

### 3 METODOLOGIA

A presente seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar os objetivos do trabalho. Dessa forma, essa seção irá descrever as estratégias de pesquisa e método adotado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva com base em abordagem qualitativa na empresa Dix diagnóstico por imagem. No ponto de vista de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sua característica mais relevante está no uso de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Tem como objetivo inicial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então a definição de relações entre variáveis. Salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. (GIL, 2010).

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória envolve o levantamento bibliográfico e documental, bem como, possibilita a realização de entrevista não-padronizada. O autor também destaca que a pesquisa qualitativa é quando não existe uma preocupação com a representatividade numérica, mas sim com a compreensão de um grupo social (GIL, 2008).

Como delineamento adotou-se o estudo de caso, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do objeto. Segundo Araújo et al. (2008) “o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”. Para Yin (2010), o estudo de caso visa à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto atual. O estudo de caso contribui com o conhecimento, ou seja, fenômenos e situações que acontecem dentro das organizações.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu com análise documental, entrevista e questionários, a mesma será executada mediante aplicação de uma entrevista com roteiro semiestruturado ao gestor da área administrativa, conversas informais, observações e pesquisa documental e também por questionário a aplicar-se com os colaboradores. A escolha da Dix diagnóstico por imagem, ocorreu em função da facilidade de acesso aos documentos e ao sujeito de pesquisa.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Para Gil (2008, p. 109) a entrevista é uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Com a finalidade de mensurar os resultados irá-se utilizar um questionário, utilizando o método quantitativa para o levantamento dos resultados. Conforme afirmação de Richardson (1989), a pesquisa quantitativa estabelece uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a diferença da coleta dos dados, sendo assim alcançando maior credibilidade aos resultados.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Transcrita em sua totalidade a entrevista, a análise dos dados foi utilizada como método de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) consiste em uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo de materiais oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Para o autor, a análise de conteúdo, de certa forma não deixa de ser uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados analisados.

Dessa forma, a partir das questões definidas foram analisados os dados obtidos, buscando a sua melhor compreensão e possibilitando que se possa responder ao problema da pesquisa.

Dentre os objetivos propostos, foram utilizadas as três etapas citadas: a documental, a observação e as entrevistas para analisar o levantamento feito no referencial teórico. E, por fim, fez-se a apresentação e análise de discussão dos resultados, finalizando com as considerações finais e possíveis projeções futuras.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, faz-se a apresentação da empresa, que colaborou fazendo parte da realização do presente projeto, para que este estudo pudesse ser executado de forma eficiente e eficaz, de modo a responder aos objetivos e a problemáticas propostos neste estudo.

### 4.1 PERFIL DA EMPRESA

A razão social da empresa é Clínica Radiológica Caridade Ltda e o nome fantasia é Dix diagnóstico por imagem e localiza-se na Av. Presidente Vargas, 2291 com acesso pela Rua Floriano Peixoto- Santa Maria. Tem como Missão “Prestar serviço buscando soluções através do diagnóstico por imagem, satisfazendo com qualidade, credibilidade, agilidade e ética as necessidades dos pacientes internados e ambulatoriais do interior do estado”. A visão da empresa ainda está em desenvolvimento. Seus valores são definidos como: honestidade de suas ações; qualidade e confiabilidade; credibilidade; ética médica; qualidade de seus profissionais, harmonia e amizade e, imparcialidade e respeito no relacionamento com a sociedade.

O serviço de radiologia do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo (HCAA) iniciou suas atividades no final da década de 40 e, durante muito tempo, as instalações do serviço ficavam próximas ao atual Pronto Socorro do hospital, pois o foco principal era o atendimento aos pacientes internados no Hospital de Caridade.

Desde o início da década de 1950, o Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo conta com um serviço próprio de diagnóstico por imagens que foi se modificando e modernizando, primeiramente com o nome de CRSM, até chegar à denominação atual. Provavelmente o mais completo da região, pois conta com equipamentos de última geração como radiologia digital, ultrassonografia, tomografia multislice, ressonância magnética, mamografia digital e densitometria óssea. Situado no andar térreo do novo Centro de Diagnóstico do HCAA com acesso direto pela rua Floriano Peixoto, o serviço conta com novas instalações.

A Dix é uma empresa prestadora de serviços na área da saúde, no segmento de diagnóstico por imagem, seus principais serviços ofertados são: exames de Ressonância Magnética, Tomografia Computadorizada, Ultrassonografia, Densitometria, Mamografia digital e Radiologia digital, para realização destes a mesma mantém aproximadamente cento e cinquenta e cinco colaboradores.

## 4.2 COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

Foi realizada uma visita na empresa Dix pelos acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria no segundo semestre do ano de 2017 e, teve duração de aproximadamente 2 (duas) horas. Quem acompanhou a visita e foi responsável por passar todas as informações, foi a Diretora Administrativa e Financeira da empresa Dix. A diretora está na função há 18 anos, possui graduação em Ciências Econômicas pela UFSM, com ênfase em finanças e administração. Além disso, é consultora do Centro Tomográfico de Santa Maria e da Clínica de Ultrassom e, atua como tesoureira do Sindicatos dos Hospitais e Estabelecimentos de Serviços de Saúde.

A entrevistada fez questão de apresentar todos os setores da Comunicação da empresa, desde o início quando e como o paciente chega para ter acesso aos serviços disponíveis. Segundo ela, a comunicação é responsável por todo o andamento da empresa, aliado à tecnologia. Sem o alinhamento de ambos, os serviços podem ser prejudicados de forma ampla.

A empresa Dix utiliza uma ferramenta única, desenvolvida em seu Centro de Processamento de Dados (CPD), que integra toda a comunicação existente na organização. Nesta ferramenta, foi observado os processos de atendimento ao cliente, comunicação entre os setores, monitoramento das funcionalidades das salas de exames, consulta as informações dos colaboradores, requisição de materiais aos departamentos, operações financeiras e contábeis, mural de avisos fixos o qual é visível a todos os colaboradores sua atualização é realizada pelos supervisores, entre outros.

A particularidade desta ferramenta é ser desenvolvida e monitorada na própria organização, permitindo um controle amplo das etapas e o desenvolvimento da mesma. Ou seja, possuem há mais de uma década, um software próprio, onde estão constantemente atualizando e tentando sanar os gargalos percebidos. A comunicação existente na empresa é totalmente dependente dela, no qual foi percebida a mínima utilização de telefones nos ramais das salas, fato que minimiza o erro na transmissão da mensagem e registra no sistema tudo que é transcrito no programa.

A atualização do sistema acontece a partir de reuniões periódicas, que acontecem entre os supervisores e suas equipes e, após são levadas à direção técnica que elenca as de maior prioridade de atualizações e novas ferramentas.

## 4.3 ATENDIMENTO/COMUNICAÇÃO CLIENTE

Dentre todas as funcionalidades, a que mais têm atenção é no atendimento ao cliente. Cada exame tem etapas que necessitam obrigatoriamente serem cumpridas para o bom andamento dos processos e sucesso os resultados. O tempo, que não deve ultrapassar os trinta minutos, é prioridade na busca da excelência ao atendimento e, por isso o monitoramento das etapas é informatizado nos setores responsáveis, assim todos os envolvidos têm acesso a monitoração do paciente que está presente na clínica, ou até mesmo, os que ainda estão por vir ao longo do dia.

As requisições de exames têm de cumprir prazos, e por isso a organização conta com um setor exclusivo para redigir estes e, também uma grande equipe para a distribuição dos envelopes nas unidades parceiras (um processo logístico). Todos os dias existem metas para entrega dos exames, sejam retirados no local da empresa, sejam entregues nas demais empresas que a Dix atende ou nos consultórios que os médicos solicitam. Tudo isso, além dos exames feitos em pacientes internados nos hospitais locais.

No dia da visita, foi percebido neste setor, que há um monitoramento constante de cada paciente e o prazo de entrega de seu exame, no qual foi informado que 99% das

atividades são concluídas no prazo. Há quatro horários de entrega de coletas (8h, 11h, 16h e 19h), geralmente feitas por funcionários que se enquadram no programa Jovem Aprendiz. Num dia comum eles prestam um atendimento de, aproximadamente, 200 entregas de exames (ambulatoriais).

O sistema para entrega sinaliza se é de paciente internado ou não. O cliente quando realiza seu exame recebe uma etiqueta que nesta consta seus dados, dados do exame, data e hora para a retirada do mesmo e também *login* e senha para acesso via internet do seu exame, para acesso *online* das imagens e laudo do exame.

Com o seu sistema, a Dix tem a possibilidade de acompanhar em tempo real todos os “passos” de seus clientes na clínica, pois no momento de chegada o mesmo deve ir até a recepção, onde será impresso e colocado uma pulseira de identificação no sistema fica registrado a hora de entrada deste paciente e seu cadastro no sistema fica de cor vermelha. Isto sinaliza que o paciente já pode ser chamado pelo setor onde é realizado o cadastro de seus dados, passando por este setor o mesmo passa a ficar com a cor amarela. Efetuado o cadastro, o mesmo será chamado pelo caixa e depois disso está apto para realizar o exame o mesmo ficará na cor azul. Com este sistema o tempo aceitável para aguarda são de trinta minutos, caso ultrapassado este a supervisão verificar o motivo, pois acompanham em tempo real e o atraso é apontado. No caso de pacientes internados a entrada é via pronto socorro e na instituição existem alguns equipamentos destinados para esse uso.

Nos setores a produtividade pode ser monitorada através de gráficos. No atendimento ao telefone, que é o primeiro contato do paciente para agendar exames, o recomendado é que no segundo toque seja realizado o atendimento da ligação. Após o atendimento inicial, encaminham para os ramais solicitados e, estes ramais ficam visíveis na tela, o que evita que o cliente aguarde muito para sanar sua necessidade. Atualmente, a Dix conta com oito colaboradores para o atendimento telefônico, pois tem uma média de 1500 ligações por dia.

A Dix disponibiliza, além do atendimento telefônico, o contato através do site e também WhatsApp (55 99940.4895), onde o usuário faz sua solicitação e a prestadora retorna.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO SUPERVISOR / COLABORADOR

O relacionamento dos colaboradores é supervisionado por cada responsável de equipe. As supervisões são divididas em:

- *Supervisão de Radiologia*: esta é responsável pelos técnicos de radiologia geral, técnico de radiologia de tomografia e técnico de radiologia de ressonância magnética;
- *Supervisão de Enfermagem*: responsável pelos técnicos de enfermagem e os serviços gerais;
- *Supervisão de T.I.*: responsável pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) e;
- *Supervisão Operacional*: monitora a recepção, a contabilidade, os pedidos, a reposição de materiais, a digitação e fechamento, a central de telefonia e tele agenda.

Os funcionários, uma vez ao ano, participam de uma pesquisa de clima avaliativo, que com o preenchimento, o departamento de Recursos Humanos consegue elencar as prioridades, definir os objetivos e ainda identificar os erros e gargalos no funcionamento da empresa, desde a comunicação até nos processos que cada um executa. Além disso, diariamente na ferramenta de comunicação existe o Diário de relatos, onde os colaboradores podem sugerir ideias, fazer reclamações e dar elogios aos colaboradores, pacientes e médicos direcionando tudo a cada setor ou supervisor imediato, e estes são analisados pela responsável administrativa e psicóloga da empresa.

A empresa promove também cursos de aprimoramento, campanhas, festas somente para os colaboradores e treinamentos.

De acordo com a gestora, há outras formas de comunicação, como o uniforme. Os profissionais utilizam as cores de roupas de acordo com o seu setor. Por exemplo, o uniforme azul é destinado à área administrativa; os enfermeiros usam jaleco azul marinho e calça branca, já os técnicos de enfermagem possuem o jaleco branco com uma listra azul marinho e, os técnicos em radiologia devem estar vestidos de calça azul e jaleco branco.

A Dix presta atendimento em outros locais, como Unimed, Imax, Hospital da Brigada, HUSM ente outros através de pregão eletrônico, edital e contratos. Uma das grandes inovações da empresa foi a criação da Dix Mulher, que fica no subsolo da empresa. Ali é oferecido os exames de mamografia, ultrassonografia e densitometria óssea, proporcionando um maior conforto e privacidade às pacientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação, de acordo com a gestora responsável pela empresa DIX, é a parte central de todo o funcionamento. Uma pequena falha na comunicação pode acarretar que alguns serviços fiquem parados por até três horas. Um exemplo disso, é no caso de uma máquina que precise de manutenção e que demore a ser avisada ao responsável para que seja providenciado o conserto imediatamente, bem como ao contrário, no caso de um aparelho ser consertado e não ser repassado ao setor responsável, são horas de improdutividade que prejudicam o andamento de todos os procedimentos que a empresa realiza.

Outro aspecto relevante é a questão da dependência que a empresa estabeleceu quanto ao sistema operacional. A entrevistada relatou o quão fica vulnerável os serviços quando se tem quedas de luz, mesmo que trabalhem com gerador.

A gestora concorda quando a autora afirma que, a comunicação é a forma de transparência ao passar as informações, que são emitidas em constância por todos os seres humanos, envolvendo a participação de todas as partes, tendo retorno das informações através do feedback. Essas relações acontecem a todo momento, na vida e no cotidiano de todos (CRUZ, 2016).

Para a empresa, o grande desafio na saúde, hoje, é atender com hora marcada. E a comunicação é essencial para que todos os processos sejam eficientes. Assim, pode-se concluir que a clareza na comunicação tem o poder de unir todos os envolvidos no processo, desde o paciente, passando pelo colaborador até chegar ao médico. Essa união em prol de um único objetivo, que irá resultar no sucesso das metas do ambiente organizacional.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, como a sua abrangência, visto que os dados foram coletados em uma única organização, não permitindo a comparação com empresas que vivenciam contexto semelhante; e o número de entrevistados, que talvez não tenha expresso com exata fidedignidade a perspectiva dos colaboradores, impossibilitando generalizar as considerações.

Outro aspecto a salientar são os estudos futuros que poderão ser desenvolvidos a partir das constatações exibidas nesta pesquisa, como a investigação desta temática em outras organizações, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados; podendo estar aliado a uma abordagem quantitativa, permitindo a inferência estatística à população investigada.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. A. de. **A construção da informação**: práticas informacionais no contexto de Organizações Não-Governamentais/ONGs brasileiras. 221f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília. Brasília. 1998.

ARAÚJO, M. A. de; DUARTE, F. R. **Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2017, v.11, n.37, p. 408-420.

BRUM, A. de M. **Endomarketing: como estratégia de gestão**. Porto alegre: Lepm, 1998.

CENERINI, V. **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, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CRUZ, L. [2016]. **O Papel Estratégico da Comunicação nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes/98324/>>. Acesso em: 28 out.2017.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

KUNSCH, M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas avanços e perspectivas. In: CORREA, Tupã (Org.). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom. 1995.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Q. de A. G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006.

MATOS, G. G. **Comunicação sem complicação**; 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar proveito do seu melhor patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, F. S. de. **A Comunicação nas organizações do terceiro setor: Serviço Assistencial Salão do Encontro – Estudo de caso.** Dissertação de Mestrado, UFSC, 2003.

PILLA, B. S. SAVI, N. **O Uso da Intranet no Processo de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Competências de Executivos.** 2002.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial.** Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2006.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

REGO, F. G. T. do. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática.** 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial e comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 2002.

ROBBINS, S. P. **A nova administração.** São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: São Paulo, 2010.

ROBBINS, S., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RUGGIERO, A. P. [2002]. **Qualidade da Comunicação interna.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 de março de 2018.

SEDEJ, T., MUMEL, D. **The optimal selection of internal communication tools during change in organizations.** International Journal of Globalisation and Small Business, Vol. 7, Issue 1, P. 6-25, 2015.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** 278 p. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.