

**UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE - UNIARP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KARINA OLIVEIRA DA SILVA

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UMA CLÍNICA DE EXAMES RADIOLÓGICOS**

**FRAIBURGO
2019**

KARINA OLIVEIRA DA SILVA

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UMA CLÍNICA DE EXAMES RADIOLÓGICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pelo curso de Administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, sob orientação da Professora Rosangela Tortato Narloch.

**FRAIBURGO
2019**

TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro para todos os fins de direito, que eu, Karina Oliveira da Silva, assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, a coordenação do Curso de Administração, a Banca Examinadora e o Orientador de toda e qualquer responsabilidade acerca do mesmo.

Fraiburgo, 28/11/2019

Assinatura

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UMA CLÍNICA DE EXAMES RADIOLÓGICOS**

KARINA OLIVEIRA DA SILVA

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do Título de:

Bacharel em Administração

E aprovado na sua versão final em ___/___/_____, com nota _____, atendendo às normas da legislação vigente na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP e sob a Coordenação do Curso de Administração.

Prof. Me. Sandra Mara Bragagnolo
Coordenadora do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Rosangela Tortato Narloch

Sandra Mara Bragagnolo

Suzana Alves de Moraes Franco

AGRADECIMENTOS

Em primeiro momento quero agradecer imensamente a Deus por tudo que tem feito em minha vida, que apesar de todos os problemas existente em nossas vidas, Ele sabe ser maravilhoso, nos dando saúde, sabedoria e forças para não desistirmos.

Quero agradecer a minha esposa Bruna Vieira, que me concedeu apoio, motivação, auxílio e principalmente por estar do meu lado.

Agradeço a minha família por acreditarem em mim.

Quero agradecer as minhas professoras Sandra Mara Bragagnolo e Rosangela Tortato Narloch, devido ao tempo dedicado e por todo o auxílio que me forneceram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradecimento a todos os professores e colaboradores da UNIARP, que contribuíram de uma forma ou outra para a finalização do curso.

Agradeço a gerente da empresa Patrícia Oldenburg, por ter disponibilizado seu tempo para a contribuição do trabalho e também a todos os colaboradores da Digimax.

Agradecimentos aos meus colegas de aula que disponibilizaram auxílio durante toda a jornada de curso.

E a todos que de alguma forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização do trabalho.

RESUMO

O desenvolvimento do presente trabalho teve como propósito apontar possíveis melhorias no processo de comunicação interna de uma clínica de exames radiológicos do município de Fraiburgo-SC. Para desenvolvimento do objetivo geral, foram propostos objetivos específicos: (1) caracterizar a empresa estudada; (2) caracterizar o perfil dos colaboradores; (3) descrever o fluxo do processo da empresa; (4) realizar um diagnóstico sobre os problemas existentes que interfere na comunicação interna; (5) propor melhorias no processo de comunicação interna. A metodologia usada foi qualitativa e quantitativa, através de entrevista semiestruturada e aplicação de questionário, utilizando recursos de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, tratando-se de um estudo de caso. A entrevista foi realizada em setembro de 2019, tendo como amostragem 14 colaboradores. O estudo teve como resultados o desenvolvimento do fluxo do processo para melhor entendimento do trabalho da equipe. Com o questionário foram obtidas informações de caracterização de perfil, observando alguns pontos relevantes, onde 86% dos colaboradores são do sexo feminino, 64% são casados ou mantêm união estável, 50% são de idade entre 21 a 30 anos e outros 50% de 31 a 40 anos, 43% possui ensino superior completo, 43% trabalham há 3 anos na empresa, 36% dos colaboradores são técnicos de radiologia e 29% são recepcionista. Já na entrevista com a gerência foram informados os problemas existentes da equipe de trabalho. Com todas as informações levantadas, conclui-se que trabalhar e investir em atividades que aperfeiçoam a comunicação interna pode desenvolver uma organização saudável e harmoniosa. Essas melhorias farão com que a empresa tenha mais resultados positivos e desenvolverá equipes de trabalho qualificados, no qual, saberão resolver problemas e conflitos, conduzindo a um trabalho feliz, eficaz e eficiente.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Comunicação interna, Clima organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to indicate possible improvements in the internal communication process of a radiological examination clinic located in Fraiburgo-SC. In order to the development of the general purpose, It was proposed specific objectives, which were: (1) Characterize the company; (2) Characterize the employees' profile; (3) Describe the process stream of the company;(4) Make a diagnosis of existing problems that interferes with internal communication; (5) Propose improvements in the internal communication process; The used methodology was a qualitative and quantitative method, through semi-structured interviews and questionnaires, using bibliographic, exploratory and descriptive research resources as a report study. The interview was held in September 2019, with a sample of 14 employees. The study resulted in the development of process flow for a better understanding of team work. With the questionnaire was obtained profile characterization information, noting some relevant points that were 86% of the employees are female, 64% are married or have a stable union, 50% are between 21 to 30 years old and another 50% from 31 to 40 years, 43% have completed higher education, 43% work for 2 to 3 years in the company, 36% of employees are radiology technicians and 29% are receptionists. In the interview with the management were informed the existing problems of the work team. With all the gathered data, it concludes that working and investing in activities that have improved internal communication can develop a healthy and harmonious organization. These improvements will make the company achieve more positive results and will develop skilled work teams which will be able to solve problems and conflicts, leading to happy, effective and efficient work.

Keywords: People management, Internal communication, Organizational environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa.....	41
Figura 2 - Organograma unidade de Fraiburgo.....	42
Figura 3 - Cadastro do cliente	47
Figura 4 - Ficha de atendimento	49
Figura 5 - Site de notas fiscais eletrônica	51
Figura 6 - Site para retirada de resultados de exames	51
Figura 7 - Sistema PACS	52
Figura 8 - Modelo de Fluxograma.....	53
Figura 9 – Fluxograma do atendimento do cliente	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero.....	44
Tabela 2 - Estado Civil.....	44
Tabela 3 - Faixa Etária	44
Tabela 4 - Formação Educacional	45
Tabela 5 - Tempo de Empresa	45
Tabela 6 - Função Profissional na Clínica	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

UNIARP – Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe

OSM – Organização, Sistema e Métodos

CFM – Conselho Federal de Medicina

PACS - *Picture Archiving and Communication System*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.1.1 Organização.....	19
2.1.2 Gestão de Pessoas	20
2.1.3 Cultura e Clima Organizacional	22
2.1.4 Motivação.....	24
2.1.4 Marketing e Endomarketing	26
2.1.5 Comunicação.....	28
2.1.6 Organização, Sistemas e Métodos	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	34
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	35
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO	37
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS	39
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
4.1.1 Histórico da empresa	40

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES	43
4.3 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE ATIVIDADES.....	47
4.4 DIAGNÓSTICO SOBRE OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	55
4.5 PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	57
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	66
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	67

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentadas a contextualização do tema, a problematização, bem como a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa realizada nesse trabalho de conclusão de curso.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho consiste na avaliação de como melhorar os processos de comunicação interna em uma clínica de exames radiológicos, juntamente com conceitos principais de ferramentas que auxiliam nos processos da empresa.

O essencial para chegar ao resultado significativo é uma boa comunicação, onde uma ação naturalmente se tornasse mais conclusiva do que palavras (MAUCHER, 1996).

Durante o início das revoluções mundiais, o mundo era essencialmente agrícola. Neste período, já existiam vias de deslocamentos e comunicações, porém, precário. Os primeiros empreendedores comerciais iniciaram a partir da agricultura, quando os donos das terras trabalhavam com arrendamento e mão de obra contratada. Isto tudo entre os anos de 1760. Assim, obteve-se o crescimento populacional e o avanço econômico, tornando-se possível promover o desenvolvimento nos investimentos, pois o empreendimento comercial passou a exigir melhorias devido a geração de concorrência e uma delas seria a comunicação (SCATENA, 2010).

A comunicação empresarial obteve seu surgimento através de uma lenta construção política. As Relações Públicas tiveram participação durante o desenvolvimento da comunicação, iniciando-se pelo campo fértil, onde ela é contextualizada a partir do surgimento da opinião pública como fenômeno das sociedades democráticas. A comunicação absorveu as Relações Públicas como área estratégica, utilizando suas experiências acumuladas de décadas e alguns caminhos em busca da transparência e legitimidade (MELO, 2012).

Para um resultado positivo com a comunicação nas empresas, estuda-se desde muito tempo, as características e habilidades dos líderes. O ato liderar apresenta várias interpretações, que, de certa forma, complementam-se, como a

teoria dos traços, que por sua vez, enfatiza especialmente as qualidades pessoais dos líderes. Durante a década de 50, os cientistas comportamentais que estudavam as teorias da liderança passaram a focar no comportamento do líder, que seria responsável pelo aumento da eficácia no decorrer da direção (BERGAMINI, 1994).

A comunicação realizada corretamente reflete no lucro que se realiza ou lucro que deixa a desejar. A fidelidade que conquista a marca, ela não realizada de modo correto, o cliente pode abraçar outra marca ou serviço. Uma organização consciente no poder da comunicação consegue aproveitar o máximo de suas possibilidades oportunizando o planejamento de diferenciais competitivos e certos para a saúde da empresa (VIANA, 2004).

Devido à mídia ter ganho forças, a comunicação empresarial torna-se uma ferramenta necessária para alcançar os devidos objetivos e para sobreviver diante a concorrência e a globalização. O funcionamento da comunicação, não se inicia no relacionamento com a mídia, mas sim com apresentação do rumo em qual a empresa planeja atingir e o agrupamento de operações a serem realizadas para o alcance do objetivo. Para o bom desempenho na comunicação é preciso ter o que comunicar e disponibilizar uma estratégia de ação (VIANA, 2004).

Do ponto de vista da comunicação, as empresas são “máquinas de gerar sentido” com o objetivo de obter respostas de seu público. Empresas emitem sinais sobre seu comportamento o tempo todo, assim o processo de comunicação irá enfatizar a forma em que o destinatário da mensagem irá decifrá-la. Desta forma, os recursos diante ao funcionamento da comunicação, torna-se crucial a imagem da empresa que armazenará no subconsciente do público destinado (MELO, 2012).

Durante a existência de qualquer organização é inevitável o acontecimento de alguns fatos que podem fazer a empresa passar por momentos de dificuldades. O bom funcionamento da comunicação, que por sua vez, pode ser considerada como “ponte” entre a empresa e o consumidor e, um ativo valioso da organização. Isto faz com que a marca permaneça durante qualquer fase turbulenta, sendo ela uma participante essencial para sua gestão da marca, ou seja para a criação e o mantimento da imagem da empresa diante de seus públicos (MELO, 2012).

1.2 PROBLEMA

O processo eficaz de comunicação julga-se essencial para o funcionamento das organizações, que constitui a base de todas as atividades. A comunicação é a troca de informações geradas por um transmissor e um receptor (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Toda esta investigação em relação ao desempenho do colaborador objetiva propor melhorias no centro de comunicação dos colaboradores. Este estudo identificará pontos positivos que a comunicação interna trará à organização. A melhora na comunicação interna pode ser definida através das demandas estratégicas e ouvir sugestões de todos os colaboradores da empresa deve tornar-se hábito (JOHANN, 2004).

Uma das habilidades necessárias a todas as pessoas é a comunicação. Para o processo de comunicação decorrer corretamente é necessário saber ouvir para compreender o outro. Dentro de uma organização, a comunicação empresarial ocorre formalmente e informalmente. Devido ao avanço tecnológico, a comunicação empresarial passou a ser mais ampla e intensa e acontece em todos os sentidos (SCATENA, 2010)

O trabalho aqui apresentado demonstra a importância que as atividades dos profissionais da área de administração de empresas possuem, bem como, o gerenciamento eficaz da comunicação empresarial. Diante disto, busca-se com este trabalho, verificar os processos de uma clínica de radiologia do município de Fraiburgo, sendo assim, pergunta-se: quais propostas de melhorias são possíveis para os processos de comunicação da empresa?

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação empresarial é um processo onde são envolvidos alguns fatores, como a assessoria de imprensa (canal de comunicação entre a empresa e a mídia), a comunicação mercadológica (imagem da marca, produto ou serviços), endocomunicação ou comunicação interna (promove interação e a comunicação entre parceiros), relações públicas (estabelece comunicação entre uma organização e grupos envolvidos), o marketing institucional (estratégias para reforçar a imagem

diante opinião pública) e, pôr fim, a imagem corporativa (define a empresa e sua percepção diante ao público) (LUIZARI, 2010).

A comunicação das organizações está inteiramente ligada ao poder e sucesso, ou seja, é a troca de informações que atingem objetivos e metas. O ato de influenciar outras pessoas de modo que sigam suas ideias ou apoiem certas diretrizes torna o indivíduo com características de liderança, conseguindo manter a comunicação eficaz, oportunizando motivação aos colaboradores e refletindo na produção, mantendo a organização no caminho certo (LUIZARI, 2010).

Diante destas informações, pode-se afirmar que a redução com os problemas de comunicação ou percepção poderá solucionar dificuldades da organização. Com o aumento das observações, permitirá ao comunicador mais informações, aperfeiçoando as percepções. Além disso, é importante garantir a representatividade das informações, ou seja, o cuidado com os fatores que cercam a mensagem recebida, como o modo e o momento que é observado deixará a comunicação mais eficaz (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

O conhecimento é baseado nas percepções da realidade, e não da realidade em si. Desta forma, os fatores da percepção, também classificados como características pessoais, como atitudes, personalidades, motivação, experiências e interesses, que afetam a percepção. Através do conhecimento, o indivíduo pode obter informações mais precisas para o processo de comunicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As funções básicas da comunicação trazem benefícios à organização, pois estão relacionadas com o controle comportamental das pessoas, facilitando a motivação e esclarecendo o que deve ser feito. A expressão emocional possibilita as manifestações de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais e informação, sendo sua função final, com o objetivo em facilitar a tomada de decisão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A pesquisa aprofundada na comunicação dentro da organização justifica-se por ser essencial para o funcionamento e o sucesso. A comunicação eficaz é importante pois é através dela que o administrador realiza suas principais funções como planejamento, organização e liderança, e também por ocupar uma enorme proporção de tempo dos administradores. A comunicação pode ser considerada como o “sangue vital” de uma organização e que ela sendo ineficaz pode estar causando uma doença cardiovascular na empresa (STONE; FREEMAN, 1991).

A pesquisa aprofundada na comunicação dentro da organização justifica-se por ser essencial para o funcionamento e o sucesso. A comunicação eficaz é importante pois é através dela que o administrador realiza suas principais funções como planejamento, organização e liderança, e também por ocupar uma enorme proporção de tempo dos administradores. A comunicação pode ser considerada como o “sangue vital” de uma organização e que ela sendo ineficaz pode estar causando uma doença cardiovascular na empresa (STONE; FREEMAN, 1991).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar e propor melhorias de modo a tornar o processo de comunicação eficaz em uma clínica de exames radiológicos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa estudada;
- Caracterizar o perfil dos colaboradores;
- Descrever o fluxo do processo da empresa;
- Realizar um diagnóstico sobre os problemas existentes que interfere na comunicação interna;
- Propor melhorias no processo de comunicação interna.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é o processo de decisões responsável por capacitar as organizações a utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos. A administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos individual, familiar, grupal, organizacional e social. Durante ao processo de desenvolvimento de uma organização é necessário investimento nesta área, pois é essencial para que a empresa possa sobreviver (MAXIMIANO, 2012).

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2012, p. 7).

O profissional da administração dinâmico e essencial para o desenvolvimento da organização. Sem liderança, os recursos adquiridos não vão deixar de ser apenas recurso. Devido a economia estar bastante competitiva, é esperado do profissional de administração, conhecimento e competência. Para desenvolver um produto ou serviço é necessário ter qualidade no desempenho em administrar e liderar, que por sua vez, são fatores determinantes para o sucesso e para a sobrevivência da organização (DRUCKER, 2001).

A tarefa fundamental da administração certamente continua a mesma: fazer que as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessário para agir e para responder às mudanças. Mas o próprio significado dessa tarefa mudou, quanto mais não fosse porque a atuação da administração converteu a força de trabalho de algo composto em sua maior parte de trabalhadores sem qualificações em um conjunto de trabalhadores com alto grau de educação e conhecimento (DRUCKER, 2001, p. 24).

Durante maior parte da vida, o indivíduo é submetido a ser membro em alguma organização, seja ela uma faculdade, uma equipe de esportes, um grupo religioso ou um grupo de teatro, onde podem ser distribuídos através de organizações formais como as grandes corporações ou informais como um time de

futebol entre amigos. Organização são duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um ou um conjunto de objetivo específico estabelecidos pela organização (STONE; FREEMAN, 1991).

Todos os gerentes, nos eventos do dia-a-dia, devem ter a capacidade de reconhecer problemas e oportunidades relacionados a desempenho, tomar decisões acertadas e agir de maneira apropriada. Eles o fazem através do processo de administração — planejar, organizar, liderar e controlar a utilização dos recursos para atingir os objetivos relativos a desempenho (SCHERMERHORN, 2006, p. 8).

A função da administração direciona a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um agrupamento ou de um projeto, com o objetivo de alcançar os resultados propostos nos planejamentos elaborados. A organização determina as atividades a serem realizadas juntamente com os recursos a serem utilizados nas atividades desenvolvidas (OLIVEIRA, 2019).

A administração é trabalho. Na realidade, é o trabalho específico da sociedade moderna, o trabalho que distingue a atual sociedade das anteriores. Pois a administração constitui o trabalho específico da organização moderna, que a faz produzir um bom desempenho. Como trabalho, a administração tem suas especializações e técnicas e seus instrumentos (DRUCKER, 2018, p. 13).

Ainda, as organizações são responsáveis, dentro da Administração, por conseguir responder as rápidas situações de mudanças e de desenvolvimento no ambiente em que estão inseridas. Quando se trata de Administração, se tem uma visão estratégica dentro das organizações, procurando estruturar seus conceitos e técnicas (KWASNICKA, 2012).

Administração é um processo que se utiliza dos recursos humanos, financeiros, materiais e técnicos para atingir os objetivos da organização. A utilização desses recursos exige que o administrador se valha das técnicas de planejar, organizar, dirigir e controlar para alcançar os objetivos finais, que podem ser: lucro, produção, serviços, entre outros (CASTIGLIONI; TANGREDI, 2014, p. 12).

Dessa forma, na Administração os estudiosos estão sempre atentos aos novos desafios e as oportunidades que a área permite chegar. Tudo isso torna o ato de administrar uma necessidade de sucesso (ROBBINS; COULTER, 1998).

2.1.1 Organização

Desde o início do surgimento das organizações, é visível a necessidades de colaboradores especialmente qualificados. Uma organização existe para suprir necessidades e para a mesma alcançar seus objetivos e se manter bem-sucedida. Depende de uma gestão de administradores que executem bem o seu trabalho, para atingir suas metas sociais e pessoais. Diante disso, define a eficiência como a capacidade de fazer certo, como a obtenção de produtos ou resultados a altura de seus materiais e tempo, minimizando os custos, porém, resultado de qualidade. E a eficácia como a escolha de objetivos certos, ou seja, é necessário a identificação das coisas certas a serem executadas (STONE; FREEMAN, 1991).

Sem a organização, não haveria administração. Mas sem a administração poderia haver apenas um amontoado de gente, não uma organização. A organização em si mesma constitui órgão da sociedade e existe apenas para cooperar com a sociedade, a economia e as pessoas, contribuindo com o resultado necessário. Os órgãos, contudo, nunca se definem por aquilo que fazem, menos ainda pela forma como o fazem. Eles se definem pela contribuição que prestam. E é a administração que permite à respectiva organização prestar sua cooperação (DRUCKER, 2018, p.5).

A empresa moderna é a evolução da organização surgida durante a Revolução Industrial, representando diante a sociedade uma melhor e grande mudança, contribuindo para a substituição do trabalho braçal por equipamentos mecânicos, possibilitando ao homem mais liberdade para pensar. O desenvolvimento de ramificação do trabalho, beneficia a especialização e o desenvolvimento da tecnologia. Assim o conceito de mercado, satisfação e necessidade tem grande contribuição para a evolução da sociedade (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Nas organizações, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe tem autoridade. A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos (MAXIMIANO, 2011, p. 12).

Organização é divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação. Para favorecer a realização de fins específicos, a organização realiza um processo de ordenação e são responsáveis por organizar processos para melhorar produtividade que se desenvolve através das necessidades da empresa, e

que podem ser balançados positivamente ou negativamente por mudanças tecnológicas, leis econômicas e a procura de padrões (CURY, 2013).

Hoje, sabemos que a organização entra em uma fase mais crítica quando a pequena empresa cresce e se torna média, ou então quando uma empresa simples adquire complexidade. A pequena empresa que deseja crescer, mesmo que seja só para ganhar dimensões de empresa média, deve portanto ponderar e montar uma organização que lhe permita tanto operar como pequena empresa como ter capacidade para expandir-se. Da mesma forma, a empresa simples, que produz apenas um artigo ou que opera apenas um mercado, enfrentará graves problemas de organização no momento em que avançar, mesmo que seja pouco, no caminho da diversidade ou da complexidade (DRUCKER, 2018, p.534).

Frequentemente a necessidade de inovar é salientado em meio aos conceitos organizacionais. Sabe-se também que muitas organizações sabem dessa importância, porém, são poucas as que se organizam para o desenvolvimento das tarefas importantes para a inovação. Além disso, existe uma grande necessidade de inovação social e política, repensando e reestruturando o relacionamento entre o ser humano e seu ambiente (DRUCKER, 2018).

2.1.2 Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas visa à cooperação de pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Pode ser considerada como um meio para alcançar os objetivos através da cooperação de todos na organização. A função substitui o setor de Recursos Humanos onde os colaboradores eram considerados todos no mesmo nível (GIL, 2014).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2014, p. 17).

A gestão de pessoas pode ser considerada um conjunto de políticas e práticas onde permitem uma conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas com o objetivo de manter a relação interpessoal saudável, trazendo de certo modo, tudo que estiver ao seu alcance para o benefício da organização, seja ele individual ou em grupo (DUTRA, 2012).

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, e a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo do negócio e nele atuar de forma consequente (VERGARA, 2013, p. 9).

A gestão de pessoas é vista como um benefício da administração, que trará a organização, a realização de seus objetivos com mais facilidade, pois ela ocorre através de uma visão integrada em relação às pessoas e em questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, contrato psicológico entre as expectativas da pessoa em relação à empresa e o que quer do seu profissional, perfis e tipos de personalidade, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas (FRANÇA, 2009).

Nos ambientes comerciais, a tecnologia está cada vez mais no domínio de tudo, porém, apesar de diversos processos e procedimentos das organizações estarem altamente mecanizados, existe um grande domínio humano. Houve um tempo em que pessoas eram administradas como insumos no processo produtivo, ou seja, as pessoas eram contratadas, ensinadas e induzidas ao trabalho. Com toda a modernidade e pesquisas sobre liderar, as pessoas passaram a ser consideradas parceiras das organizações, quando estas contribuem com seu conhecimento, seus esforços e sua dedicação (KNAPIK, 2008).

Gestão de pessoas é um ramo interdisciplinar que aborda a Psicologia Organizacional e do Trabalho e que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade (DUTRA, 2014, p. 11).

Na administração, a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a união de expectativas entre a organização e as pessoas, possibilitando a realização eficaz das atividades necessárias ao longo do tempo. Essa definição demonstra a importância das responsabilidades entre a empresa e as pessoas. Cada colaborador, apresenta um resultado a partir de seus esforços, todo

desempenho está envolvido por um motivo que conseqüentemente vai se transformar em bons resultados (DUTRA, 2012).

As necessidades humanas fazem parte dos motivos internos, como por exemplo, a sede é uma necessidade que irá motivar para encontrar água para beber. Assim que esta necessidade for saciada, o organismo irá passar por um estado de satisfação. Acontece desta forma dentro das empresas, com motivação para satisfazer necessidades de sobrevivência, ou até mesmo de auto realização. (MAXIMIANO, 2011).

Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossos esforços para atingir as metas organizacionais (BOHLANDER, 2010, p. 02).

Ainda dentro do contexto de gestão de pessoas ressalta-se a necessidade de treinamento e desenvolvimento do colaborador. O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos onde o objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador. Além de estabelecer aprendizagem, novas habilidades e novos conhecimentos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

2.1.3 Cultura e Clima Organizacional

Diante de todo o processo de atividades realizadas pela função da administração, considera-se importante a cultura organizacional de uma empresa, sendo um conjunto de hábitos, valores e crenças desenvolvidas por grupos de pessoas, que desenvolvem e transmitem esses hábitos a seus novos integrantes. A cultura representa a moldura dentro da qual os fatos podem ser interpretados e avaliados por outros integrantes (MAXIMIANO, 2011).

A cultura organizacional é composta de padrões prevaletentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologia, métodos e procedimentos de execução de atividades e suas influências as pessoas da empresa. Inclui-se ainda, na cultura organizacional, a estrutura informal, ou seja, todo o sistema de relações informais, com seus sentimentos, ações e interações, grupos de pressão, valores e normas das equipes (OLIVEIRA, 2013, p. 440).

A cultura organizacional é definida como um padrão consistente e interno de afirmações, confirmações e também limitações as quais levam uma pessoa a agir, julgar e justificar a si mesma segundo as maneiras permitidas. É importante indagar sobre as regras sociais as quais podem coibir o trabalho do grupo e identificar as normas existentes para a reunião dos grupos e a solução dos problemas dentro da cultura específica da organização e da sociedade (ROTHMANN; COOPER, 2009).

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização (CURY, 2013, p. 286)

Em todas as organizações são apresentadas uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que exibem, pela constância do comportamento do grupo, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima declarado tanto por seu layout físico quanto pelo convívio de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2014).

Considera-se um ambiente interno com um ambiente onde estão todos as pessoas da organização, estando relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. Sendo influenciado pelo conjunto das crenças com os valores que regem as relações entre as pessoas, definindo assim o “bom” do “ruim” tanto para as pessoas quanto para a organização. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, mas desfavoráveis quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento desses fatores pode provocar, de um lado, sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade (DUTRA, 2012, p. 129).

O clima organizacional reflete uma tendência a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que participam dela, estariam efetivamente sendo atendidas, ou seja, se realmente a organização está com seus

colaboradores definitivamente motivados e felizes e psicologicamente saudáveis, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional (BERGAMINI, 1997).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Ele é a qualidade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e influencia o seu comportamento. O clima trata especificamente das propriedades motivacionais da organização, ou seja, daqueles aspectos internos da empresa que levam ao surgimento de diferentes espécies de motivação nos seus participantes (SAUAIA, 2013, p. 35).

Existe algumas decorrências do clima organizacional sobre o desempenho que ocorrem sobre: a clareza dos objetivos da organização e na identificação das propriedades de trabalho; equilíbrio na dedicação ao trabalho; integração com o pessoal; eficiência nos serviços; atitudes dos superiores; capacidade de orientação; bom relacionamento; conhecimento da empresa, mercado e clientes e por último e com grande importância, na qualidade na comunicação (SAUAIA, 2013).

Existe uma relação entre a organização e o seu colaborador e ambas devem ser uma relação de confiança, pois a empresa necessita corresponder às expectativas de seu colaborador, para que este corresponda as expectativas da organização. Seria como o mercado interno onde o colaborador assume o papel de cliente, desta forma é necessário conhecer seus desejos e dar-lhe condições de satisfazê-las (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.1.4 Motivação

No início do ano de 1900, Taylor deu início a uma discussão sobre motivação e afirmou que o dinheiro é o melhor método motivacional existente. A pessoas são instruídas a realizarem coisas de modo que obtenham mais dinheiro. Porém chega a um ponto em que se pensa em existir algo a mais do que o dinheiro (KWASNICKA, 2012).

Herzberg realizou um estudo sobre motivação que vem, de certa forma, complementar o estudo de Maslow. Ele afirma que, apesar de a motivação humana ser caracterizada por necessidades básicas, ela é orientada diretamente para a realização de determinados objetivos ou incentivos

desejáveis, positivos, ou, para evitar consequências indesejáveis, negativas. Enquanto Maslow se preocupou com as fontes de motivação de forma geral, Herzberg dirigiu sua atenção apenas às que se relacionam com a realização do trabalho (KWASNICKA, 2012 p. 67).

Herzberg foi firme direto no tratamento da motivação. Ele definiu conjuntos de diferentes fatores com o objetivo em definir o que influencia a satisfação e a insatisfação, considerando fatores ambientais e fatores motivadores. Fatores ambientais afetam diretamente na insatisfação, são aqueles que circulam o trabalho, ou seja, segurança, pagamento, condições físicas, supervisão e relações interpessoais. Já os fatores motivadores, afetam a satisfação, sendo os que estão presentes no trabalho, ou seja, oportunidades, crescimento profissional e a realização (KWASNICKA, 2012).

Para fazer seja lá o que for é preciso estar motivado para tanto. A força para agir pode vir do interior ou ter origem em circunstâncias exteriores. Nos dois casos é possível observar algum tipo de ação ou comportamento. No primeiro caso considera-se que esteja existindo motivação. No segundo, o estímulo veio de fora. Nas empresas, onde é necessário conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito, o comportamento motivacional de cada um é crucial. Todos aqueles que são responsáveis por alguém no trabalho, desde o mais baixo nível de supervisão até a alta cúpula diretiva da organização, preocupam-se com isso (BERGAMINI, 2013, p. 4).

A motivação é uma força capaz de impulsionar a pessoa na direção de alguma coisa, ou, forças nascidas das necessidades interiores. Acontecendo a motivação, as pessoas se tornam mais produtivas, atuando com mais satisfação, pois, é comum do indivíduo depender de algo que lhe traga inspiração para manter um sentimento de motivação (FIORELLI, 2013).

A motivação pode se originar através de alguns fatores como mecanismo de homeostase, que está relacionada a regulação do equilíbrio do meio interno, sendo: calor, fome, frio, sede, fator de sobrevivência da espécie e o fator de equilíbrio psicológico, relacionado a motivação por forças interiores puramente subjetivos (FIORELLI, 2013).

O estudo da motivação aplica-se a todos os campos da atividade humana e é, em especial, àquele reservado às organizações que muitos pesquisadores dedicaram grande parte dos seus esforços no sentido de poder entender que objetivos motivacionais são mais frequentemente procurados no trabalho. Em última análise, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha (BERGAMINI, 2014, p. 146).

A motivação pode ser definida como um processo refletido pela força, pela direção e pela resistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende, é o elemento em que as pessoas mais se referem-se quando mencionado motivação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.4 Marketing e Endomarketing

O marketing pode ser considerado a área do conhecimento que reúne todas as atividades relacionadas para a criação do valor do consumidor, com ênfase no alcance dos objetivos da organização. Menciona-se Marketing pois a comunicação empresarial está relacionada diretamente com a marca e a imagem da empresa (LAS CASAS, 2017).

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2017, p. 18).

O profissional de marketing tem a responsabilidade em identificar mudanças significativas no mercado, rastreando tendências e buscam por oportunidades. É utilizado métodos para coleta de informações e relacionam-se mais tempo com clientes e com observações da concorrência. A análise do ambiente de marketing tem como opções a análise do macro ambiente, que seria o reconhecimento das necessidades e das tendências, e a análise do ambiente demográfico, onde a principal seria o monitoramento da população (KOTLER; KELLER, 2006).

O papel social do marketing é satisfazer às necessidades do consumidor. Mas o que se vê muitas vezes é o marketing acionado na expectativa de criar desejos de consumo de certos produtos ou serviços que não atendem a nenhuma necessidade. O marketing não cria necessidades, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade. A motivação é uma força interior que reage positiva ou negativamente a um estímulo externo. Assim, uma campanha publicitária estimula o consumidor a comprar algo que ele, no íntimo ou no subconsciente, já desejava. A adoção do marketing tem de ser capaz de aproveitar as oportunidades de mercado em prol da empresa. A empresa investirá em marketing se visualizar um retorno compensador (COBRA; URDAN, 2017, p. 11).

Para administrar uma organização com pessoas deve-se ter claramente que seus colaboradores são a maior ferramenta obtida. A comunicação interna pode ser discutida através do endomarketing, ou também chamado de marketing interno, pois seu objetivo principal é manter todos os integrantes da organização informados sobre seus planejamentos, suas políticas, seus objetivos de organização, suas diretrizes e, principalmente, sua cultura (ORLICKAS, 2011).

O endomarketing ou o marketing interno, possibilita aos colaboradores realizarem propagandas utilizando apenas o local de trabalho. O endomarketing pode garantir que a empresa alcance mais resultados do que se imagina, devido esta função do marketing estar relacionada com a felicidade do colaborador. E esta felicidade pode ser alcançada através da importância que a empresa mantém em relação ao foco nas informações, ou seja, informações de valor, que fará com que o colaborador se sinta importante na organização (BRUM, 2010).

As pessoas dentro das organizações foram, ao longo dos anos, tomando o lugar que sempre foi de seu direito. As empresas começaram a dar a devida importância ao funcionário por que viram nele, não mais um simples serviçal, mas uma pessoa que faz parte de um grupo e que é muito importante para determinar o prosseguimento de um empreendimento ou o seu fim. Depois de descobrirem a importância do funcionário neste contexto empresarial, as empresas rumaram para um passo seguinte: a valorização (DALPIAZ, 2017, p. 9).

O propósito principal do endomarketing é satisfazer os clientes internos ou funcionários, que segundo o autor auxilia de forma indireta na satisfação dos clientes principais, ou seja, os clientes externos. Para se ter clientes satisfeitos é preciso ter funcionários satisfeitos (HONORATO, 2004).

Para que uma empresa tenha sucesso em suas estratégias de marketing, é fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, visualizando seus funcionários como clientes internos, responsáveis pelo início do processo mercadológico. Torna-se difícil satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras (HONORATO, 2004, p. 25).

A definição de marketing teve uma grande evolução, porém o aspecto central se manteve, sendo seu foco a satisfação do cliente. O que mudou foi o conceito em si de cliente, ampliado para incluir o conceito de cliente interno que se refere a parte de colaboradores da empresa. As condutas realizadas para esse cliente interno,

deram origem ao novo conceito de marketing interno, ou endomarketing que se baseia na união do marketing e recursos humanos (COBRA; BREZZO, 2010).

2.1.5 Comunicação

A comunicação é definida como o processo em que uma pessoa, grupo ou organização transmite algum tipo de informação para seu receptor. É através da transmissão de significados de uma pessoa para outra, que as informações e as ideias podem ser transportadas, obtendo assim um entendimento comum entre as pessoas (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Em média, o impacto de uma mensagem sobre o ouvinte é garantido em apenas 7% pelas palavras (o que a pessoa diz); 38% pelo tom de voz e inflexões (a maneira como fala); e 55% pelo corpo, olhos, mãos, braços, pernas, dedos, ou seja, pelas expressões, atitudes e gestos (MATOS, 2009, p. 19).

No processo de comunicação entre o receptor e o emissor o meio pelo qual a mensagem é transmitida deve-se intercalarem entre si. Deste modo, é proporcionado diversas formas de expressão, sendo elas por palavras escrita, faladas ou cantadas, pela linguagem corporal, gestos, postura, expressões faciais, desenho, fotografia, ou até mesmo pelo silêncio, onde qualquer umas das formas expressionais podem se tornar mais claro do que o próprio discurso declarado (MATOS, 2009).

A comunicação atribui funções importante dentro de uma organização, tais como o controle, a motivação a expressão emocional e o fornecimento de informações. Quando os colaboradores recebem um *feedback* em relação a seus esforços, isso serve como uma forma de motivá-lo. A boa comunicação dentro da organização proporciona que as informações sejam realizadas e passadas de maneira clara (ROTHMANN; COOPER, 2009).

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados de que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiro a seu supervisor imediato, seguir suas instruções de trabalho ou, ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle. A comunicação informal também controla o comportamento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 326).

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho, ou seja, como todo ser humano pensa e age de uma forma distinta da outra. Exemplo: a recepção de uma informação pode ser compreendida de uma forma ou de outra, ou essa informação ser repassado em modo diferente do que deveria ser transmitida. Deste modo, as falhas na comunicação entre transmissor e receptor podem causar conflitos desagradáveis. Ter uma boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira e para a organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A ferramenta de comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, servindo esses para suprir as necessidades individuais e organizacionais. Sendo assim, o sucesso organizacional está relacionado diretamente com a gestão adequada transmitida por administradores ou líderes de grupo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação atribui funções importantes dentro de uma organização, tais como o controle, a motivação a expressão emocional e o fornecimento de informações. Quando os colaboradores recebem um *feedback* em relação a seus esforços, isso serve como uma forma de motivá-lo. A boa comunicação dentro da organização proporciona que as informações sejam realizadas e passadas de maneira clara (ROTHMANN; COOPER, 2009).

A comunicabilidade dentro da organização ou em um grupo é fundamental para que possam expressar seus sentimentos de felicidade, satisfação, tristeza, decepção. Possibilitado assim a expressão emocional tanto de sentimentos quanto a satisfação de necessidades sociais. Os canais formais de comunicação são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O principal canal de transmissão é de maneira oral. Como conversas entre duas pessoas ou em grupo de maneira formal ou informal. Essa forma de comunicação possui uma vantagem, pois é realizada de maneira rápida e possibilita um *feedback* sobre o determinado assunto, como por exemplo a solução de um problema declarado no momento, ou seja, através de uma conversa pode ser solucionado vários problemas e se tiverem alguma dúvida essa pode ser retirada no momento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação formal é regulada pelos canais formais assentados na estrutura de uma organização. A comunicação informal flui através de redes de comunicação informais as quais não tem quaisquer obrigações ou restrições formalmente impostas, desse modo as pessoas estão todas conectadas umas às outras de modo informal dentro e fora das organizações, que também são conhecidos como comunicação boca a boca (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Sabendo que a informação informal cruza rapidamente as fronteiras da organização, sendo essa transmitida principalmente de modo oral, tornando-se assim mais rápido a transmissão da mensagem do que de forma escrita. Mas corre-se o risco de a mesma ser distorcida conforme esse passe adiante, algumas pessoas não gostam dessa forma, mas enquanto existirem pessoas nas organizações, a expressão “boca a boca” continuará a existir, por outro lado pode ser prejudicial (ROTHMANN; COOPER, 2009).

A comunicação interna exige uma mudança profunda na cultura das empresas, essa deve ocorrer pois as organizações que pretendem tornar-se líderes ou manter-se, não permitem deixar de lado a participação de seus colaboradores se desejarem formar de verdade um processo bom de gestão do conhecimento (BUENO, 2009).

A comunicação interna é muito mais do que apenas espalhar informações e colaborar com a motivação dos colaboradores, a comunicação interna tem um desafio bem maior, o engajamento, pois engajar é um processo que deve ser contínuo de informação permitindo ao colaborador construir sua própria percepção sobre a empresa (SILVA, 2010).

A comunicação corporativa não deve ser uma função isolada nas organizações modernas. Para ter alto desempenho, precisa desenvolver e manter um ótimo relacionamento no contexto organizacional e atuar em parceria com as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, jurídico, produção e recursos humanos. A ideia central da parceria é que cada área contribua com seus conhecimentos especializados na formulação de mensagens alinhadas com as políticas e a visão da empresa e adequadas aos públicos a que se destinam (SILVA, 2010. p. 7).

A comunicação é necessária, pois tem um papel fundamental como a troca de informações entre os superiores e seus colaboradores. Através da comunicação é possível saber que atividade está sendo realizada por um empregado ou quais as

informações que um gerente precisa ter acesso para uma tomada de decisão, por exemplo (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

As expressões faciais também carregam uma mensagem. Uma expressão ríspida diz algo diferente de uma expressão risonha. As expressões faciais, ao lado das entonações de voz, podem mostrar arrogância, agressividade, medo, timidez e outras características (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 332).

O ato de comunicar-se é a troca de informações, fatos, ideias e significados podendo servir em ações como coordenar, motivar pessoas ou somente para informar. A comunicação infelizmente não é algo fácil e o reconhecimento nas próprias falhas de comunicação também. A escassez com a competência de comunicações ocasiona problemas interpessoais e organizacionais. Assim, colaboradores despertam conflitos, resistência a mudanças e passam a evitar o contato com outras pessoas, resultando em uma baixa produtividade (QUINN et al., 2003).

De todas as habilidades associadas à boa comunicação, talvez a mais importante seja a da escuta. O filósofo estóico Epicteto, em seus *Ditos de Ouros*, teria dito que “a natureza concedeu aos homens apenas uma língua e dois ouvidos afim de que escutemos duas vezes mais do que falamos”. É uma boa máxima para se ter em mente, mas não podemos esquecer que escutar é mais do que ouvir o que os outros têm a dizer. Para escutar é preciso fazer um sério esforço para entender o que o nosso interlocutor está falando. A maioria das pessoas não conseguem perceber como é restrita sua capacidade de escutar (QUINN et al., 2003).

O planejamento e a execução de movimentos competitivos prejudicial ou defensivos compreende o compromisso, que por sua vez, é essencialmente uma forma de comunicar os recursos e as intenções da empresa sem margem para descuidos. Ou seja, o sucesso de uma organização baseia-se em pessoas essencialmente compromissadas com o trabalho, conhecendo o ambiente organizacional e mantendo a comunicação saudável para enfim atingir os bons resultados (PORTER, 2004).

2.1.6 Organização, Sistemas e Métodos

A comunicação bem-sucedida pode ser alcançada através das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos. Identificando por meio dela possíveis falhas

durante os processos de funcionamento da empresa. Como por exemplo, o processo de atendimento. Estas ferramentas têm como função fornecer ao administrador atividades como a elaboração de procedimento, de rotinas e de métodos que podem de alguma forma melhorar a produtividade, tornando o trabalho mais eficaz, utilizando os recursos necessários e alcançáveis para este bom funcionamento (ARAÚJO, 2011).

Sistemas é um conjunto de partes que se integram e ao mesmo tempo interdependentes. Formam seus objetivos com suas respectivas funções. Organização é o agrupamento e ordenações de funções, atividades e recursos onde o objetivo final são os resultados estabelecidos, ou seja, é o desenvolvimento ou adequações dos sistemas funcionais da empresa capacitando a produtividade (OLIVEIRA, 2013).

Métodos pode ser considerada como a metodologia ou somente os profissionais que irão analisar e executar atividades da organização. Eles estabelecem os procedimentos adequados para obter a melhor performance, caminhos que devem ser seguidos em operações de um processo para que se obtenha os resultados (OLIVEIRA, 2013).

A organização caracteriza-se por divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação. É o processo de ordenação com o objetivo de estabelecer a melhor produtividade que se desenvolve através das necessidades da empresa. Podem ser balanceados positivamente ou negativamente por mudanças tecnológicas, leis econômicas e a procura de padrões (CURY, 2013).

Com a ligação direta com o bom funcionamento da comunicação organizacional, as unidades de OSM, que foram substituídas por analistas de processos e que traz consigo as técnicas de ordenação, considera-se importante o esclarecimento sobre fluxograma. Ele representa dinamicamente o fluxo ou a sequência normal das atividades de uma determinada área ou função. O fluxograma demonstra como é o funcionamento do trabalho e por meio deste consegue identificar e analisar problemas que sejam de responsabilidade administrativa (ARAÚJO, 2011).

A organização de uma empresa consiste no agrupamento de pessoas com um objetivo comum e lógico, integrando recursos e organizações, como por exemplo, listas de atividades, divisão das atividades e assim por diante, que podem ser dominados por fluxogramas. O fluxograma é um instrumento gráfico, destinado

ao estudo das rotinas administrativas, permitindo a visualização real nas necessidades de cada ação rotineira (VERGUEIRO, 2002).

O fluxograma é uma ferramenta da qualidade e é utilizada para representar de uma forma mais visível todas as atividades realizadas no processo da organização. Esta ferramenta facilita a identificação de possíveis problemas e consequentemente facilita a resolução das mesmas, aperfeiçoando frequentemente as atividades da organização. Além disso, pode também destinar-se mais amplamente à descrição de processos (VERGUEIRO, 2002).

O fluxograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando à propriedade do conhecimento, a sua racionalização e seu monitoramento. O administrador deve tomar muito cuidado ao utilizar o fluxograma, pois é por meio dele que se recompõe a propriedade do modo de produção, segunda base de sustentação do modo capitalista de produção, transferindo o conhecimento da cabeça de um funcionário para o computador (CARREIRA, 2009, p. 101).

O fluxograma deve demonstrar evidências e sequências de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos incoerentes e a dispersão de recursos materiais e humanos. Esta ferramenta se torna importante inclusive para facilitar o treinamento de profissionais, pois consta informações como os tipos de operações que integram a organização, o sentido que como as informações devem seguir, onde cada operação é realizada e também os níveis hierárquicos (OLIVEIRA, 2013).

Além de facilitar a visualização e a otimização dos processos, o fluxograma pode auxiliar na padronização de métodos administrativos e a fase de atendimento, evitando desta forma o retrabalho de falhas, contribuindo consequentemente com o bom relacionamento dos colaboradores. O fluxo detalhado auxiliará também no aprendizado para os novos colaboradores, que terá uma visão mais ampla do ambiente de trabalho do qual fará parte (CURY, 2013).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso foram utilizados os procedimentos descritos nesse capítulo.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A natureza do presente trabalho de conclusão de curso é qualitativa e quantitativa, contando com uma entrevista semiestruturada com a gerência da empresa e um questionário de perguntas diretas respondido por todos os colaboradores. Em seguida, o resultado da entrevista foi descrito e os dados do questionário tabulados, apontado enfim possíveis melhorias através do diagnóstico realizado.

Pesquisa qualitativa pode ser conceituada como a análises e interpretações de aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Ela fornece análises mais detalhadas sobre os dados recolhidos, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, fornecendo assim o entendimento e a percepção do público alvo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Cada uma das divisões da ciência também possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos para ajudar a aperfeiçoar as teorias e os experimentos. Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011, p. 21).

A pesquisa qualitativa é influenciada por aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentra-se nas concepções e instruções dos processos de relações sociais. Ela tem um enfoque menos em aspectos como interpretação do objeto, importância do contexto e a proximidade do pesquisador em relação aos fatos estudados. Além disso, seu quadro teórico e hipótese são definidos rigorosamente (FONSECA, 2002).

No método quantitativo as amostras realizadas pelos pesquisadores são amplas com informações contendo valores, ou seja, as representações dos dados obtidos acontecem por métodos numéricos de análises (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela análise psicológica dos fenômenos de consumo, pela explicação das razões pelas quais se age de determinado modo e pela impossibilidade de quantificação. Enquanto uma pesquisa quantitativa procura, como o próprio nome diz, quantificar os dados e aplicar alguma forma de analisar estatística. Ela não se presta a aprofundamentos psicológicos, mas permite que os aspectos mercadológicos sejam medidos com mais precisão (HONORATO, 2004, p. 97).

A pesquisa quantitativa tem como objetivo mensurar dados e generalizar os resultados da amostra, obtendo grande números representativos. A coleta de dados é obtida de forma estruturada, e suas análises são dados estatísticos, ou seja, significa quantificar opiniões e dados, coletando de informações e utilizando recursos estatísticos para a chegada dos resultados (HONORATO, 2004).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Na elaboração deste trabalho foram utilizadas: pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e pesquisa descritiva, tratando-se de um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é a busca de dados, informes, seleção de documento que estão relacionados com o problema de pesquisa. Revisa a literatura existente não sendo excessivo ao tema em estudo. Precisa ser contribuída por um planejamento de trabalho e ser utilizado critérios para facilitar o andamento da pesquisa. Desta forma, pode ser entendida como um planejamento global-inicial envolvendo procedimentos metodológicos, identificando, localizando e obtendo documentação que estão relacionados ao assunto, construindo-se a “bibliografia básica” (MACEDO, 1996).

A pesquisa bibliográfica efetua-se no objetivo de resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir das informações obtidas a partir do material disponível. Esse tipo de pesquisa permite ao acadêmico a obter uma postura científica quanto à elaboração de informações, relatórios e sistematização já existentes (BARROS; LEHFELD, 2000).

Para realizar uma pesquisa bibliográfica, é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhadas por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados. Nesse sentido, é relevante levantar e selecionar conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas etc. De forma geral, esse tipo de pesquisa está vinculado a biblioteconomia (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

A pesquisa de forma exploratória por sua vez proporciona maiores informações sobre determinado assunto. Ela facilitar a delimitação de um tema de trabalho, assim, através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto (ANDRADE, 2006).

Pesquisas exploratória proporciona maior proximidade com o problema, tornando-o mais compreensivo, capacitando a visualização a uma resolução mais precisa. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a exploração de associações habituais (GIL, 2014).

Na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles. A maioria das pesquisas desenvolvidas nas áreas da Ciências Humanas e Sociais é considerada Pesquisa Descritiva, como também as pesquisas de opinião, as mercadológicas, as psicossociais e os levantamentos econômicos e sociais. Em geral, a pesquisa descritiva usa como técnica de coleta de dados a observação, os questionários, as entrevistas e os levantamentos (CIRIBELLI, 2003, p. 54).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona situações ou casos, estudando-os através do mundo físico e humano, sem a intervenção do pesquisador. Ela procura encontrar a frequência que o fato ocorre, intercalando uma conexão com outros fatos, bem como, suas características e sua natureza. Através dela é possível conhecer as variáveis situações e relações que ocorrem na vida social (RAMPAZZO, 2002).

O estudo de caso é uma técnica do qual oferece a estruturação de dados e informações numerosas. O tema pode ser preservado por meio da abrangência e do equilíbrio dos dados, através dos diferentes níveis de análise, da formação de índices e tipos de dados, bem como, a interação entre os dados observados e a dimensão temporal em que se dá o fenômeno (PEREIRA; GODOY; TERÇARIOL, 2009).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e porquê de uma determinada situação que supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002, p. 33).

Nos estudos de caso, às observações fazem parte do processo de investigação, pois é indispensável incluir procedimentos de coleta de dados que tratem de acontecimentos em tempo real (YIN, 2005).

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

Este trabalho foi realizado em uma clínica de radiologia, filial da Digimax, instalada no município de Fraiburgo no estado de Santa Catarina. A clínica oferece serviços de exames radiológico, atendendo a população do município e região.

A empresa conta com um universo de 14 colaboradores, entre eles quatro recepcionistas, cinco técnicos de radiologia, um auxiliar de sala, um responsável por digitação dos laudos, uma auxiliar administrativa, uma enfermeira e uma gerente, que realizam, em média, 120 atendimentos por dia. O quadro de colaboradores é composto por doze mulheres e dois homens.

Abrange dois aspectos: limite no tempo, quando o fato deve ser estudado em determinado momento, e limite no espaço, quando deve ser analisado em certo lugar. Trata-se, evidentemente, da indicação do quadro histórico e geográfico em cujo âmbito se localiza o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 162).

Para a delimitação do universo é necessário reunir informações sobre o alvo de investigação e descrever através dela se o estudo vai acontecer no universo inteiro. Na delimitação do universo relaciona-se fontes de informações, descrevendo-as e quantificando os entrevistadores que atuaram na pesquisa. Também são estabelecidos os limites geográficos e temporais (FACHIN, 2017).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Técnicas de pesquisa são normas que relacionam a parte prática da pesquisa. Pode ser dividida em documentação direta e indireta, onde a documentação direta inclui observação direta e sistemática da realidade, entrevista, questionário, testes, já a indireta inclui a pesquisa bibliográfica e documental (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017).

Através da natureza da pesquisa (qualitativa), foram utilizados estudos bibliográficos que contextualizaram o objetivo geral, sendo comunicação

empresarial, com o intuito de fundamentar os resultados possíveis em relação à melhoria na comunicação que trará benefício internamente e conseqüentemente valorizando o ambiente externo.

A pesquisa de campo, pode ser denominada como levantamento, onde relaciona observações dos fatos como ele ocorrem na realidade e os dados coletados obtidos por entrevistas, questionários, consultas, entre outras (CIRIBELLI, 2003).

Para a obtenção dos dados necessários foi realizado uma entrevista semiestruturada com a gerência da clínica para a caracterização dos problemas existentes no fluxo das atividades que podem, de certo modo, afetar a comunicação interna ou vice e versa.

É procedimento de pesquisa em que o pesquisador, diante de uma pessoa cujas respostas lhe interessam, faz determinadas perguntas para obter informações necessárias ao desenvolvimento de seu trabalho. É um instrumento dos mais valiosos na área das Ciências Sociais. Por meio dela, podem-se averiguar fatos, verificar a opinião sobre determinados acontecimentos ou objetos, checar sentimentos, conhecer condutas e motivações (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017, p. 56).

Para a caracterização do perfil dos colaboradores foi realizado um questionário (Apêndice A) com sete perguntas objetivas que estavam relacionadas somente com o perfil. O objetivo mensurado e alcançado foi o número total de 14 colaboradores (100%).

Com a entrevista semiestruturada (Apêndice B) foram realizadas análises nos processos desde ao atendimento do cliente, até a entrega do produto, ou seja, os exames. Foi desenvolvido um fluxograma do processo de atendimento para melhor compreensão e para auxiliar a identificação de possíveis melhorias.

O questionário é um dos instrumentos de pesquisa responsável pela coleta de dados. Ele é constituído por um conjunto de perguntas entregues por escrito aos destinatários e que devem respondê-las por escrito e devolve-las ao pesquisador (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017).

O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações. E, para que a coleta de informações seja significativa, é importante verificar como, quando e onde obtê-las. Há várias formas de se coletar informações por meio de um questionário. As mais utilizadas são: pessoalmente, por via postal, por malote, por telefone, por um portador etc (FACHIN, 2017, p. 147).

A coleta de dados do estudo foi realizada através de dados primários e foi desenvolvido um questionário para a coleta de informações.

Na coleta de dados obtém-se informações do tempo real do assunto a ser pesquisado. Nas ciências humanas, essas informações são obtidas através dos instrumentos com a entrevista e o questionário, onde as respostas dos mesmos, darão ao pesquisador informações relevantes e necessárias para o desenvolvimento do estudo (FONSECA, 2009).

3.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados qualitativos, foram realizadas análises interpretativas, estabelecidos a partir daí alguns problemas existentes.

Já para a análise de dados quantitativos, em que foi realizado um questionário, ocorreu a interpretação dos dados por meio do software Excel. Para melhor interpretação da pesquisa, os resultados serão apresentados através tabelas.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 32), coleta de dados é a “Etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados. (ANDRADE, 2006, p. 152).

A análise interpretativa é uma colocação e observações próprias em relação às ideias pronunciadas e da maneira pela qual foram apresentadas. “Para conseguir isso, é preciso situar o texto no contexto da vida e da obra do autor, destacando o sentido da sua própria perspectiva e ressaltando tanto os pontos originais como os comuns dos outros autores” (RAMPAZZO, 2005, p. 70).

Esta análise possui características da pesquisa expositiva, narrativa e crítica. Porém, os seus dados são apresentados de forma descritiva, mas não analisadas conforme observações do pesquisador, sendo instigados pelas suas interpretações do mundo e experiência pessoal (SAKATA, 2002).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados do presente trabalho, bem como suas limitações e possibilidades de ampliação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Digimax Medicina Diagnóstica unidade de Fraiburgo é uma clínica com o objetivo em realizar exames médicos de origem radiológica como ultrassonografia, mamografia, densitometria óssea, tomografia computadorizada, raio x e, por último serviço adquirido no ano de 2019, biópsia de mama e tireoide. A clínica está localizada na Rua João Marques Vieira, número 1002, centro, e também presta serviço no hospital do município.

4.1.1 Histórico da empresa

As informações a seguir, sobre a Digimax Medicina Diagnóstica, foram extraídas da página virtual da empresa (DIGIMAX, web, 2019).

A Digimax Medicina Diagnóstica foi idealizada pelo médico Rodolpho Luiz de Faria Marsico, que, após concluir a residência médica no Brasil, mudou-se para a França e, durante três anos, especializou-se em alguns exames de imagem como ressonância magnética e tomografia computadorizada com ênfase em neurorradiologia, com titulação de mestre pela Universidade Paris XII.

Quando Rodolpho voltou ao Brasil, passou a fazer parte do corpo clínico do Hospital Maicé em Caçador e, posteriormente, integrou o corpo clínico do Hospital Salvatoriano Divino Salvador, de Videira.

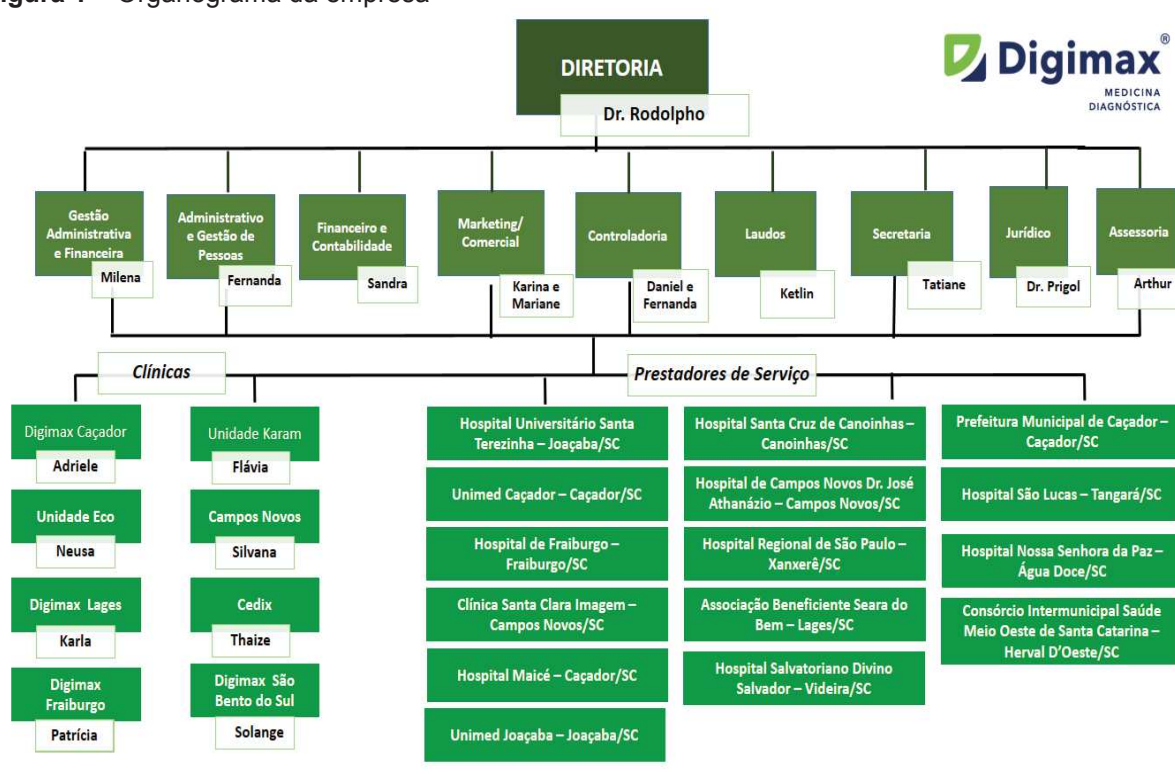
O primeiro empreendimento da Digimax aconteceu em março de 2011, quando reuniram-se profissionais da área médica e, juntos, inauguraram a Digimax em Videira. Em outubro do mesmo ano, inaugurou-se a segunda clínica na cidade de São Mateus do Sul, no Paraná. Logo após, em dezembro de 2011, analisando o nicho de mercado no meio-oeste catarinense, e juntamente com novos sócios, implantaram uma nova clínica Digimax, na cidade de Caçador.

No ano de 2012, a Digimax foi convidada a assumir os serviços de radiologia do Hospital Santa Terezinha em Joaçaba/SC. No mesmo ano, a UNIMED de Caçador convidou a Digimax a ser responsável pelo serviço de radiologia da mesma. Com a valorização da Marca Digimax, surgiram vários outros convites para aplicarem seus serviços, como a clínica Digimax inaugurada em Campos Novos, no ano de 2012. Em 2013, mais novas construções de clínicas em Videira/SC e Lages/SC. E no ano de 2014 foi iniciada a construção de mais uma nova clínica em Fraiburgo/SC.

E assim, o Grupo Digimax passou a ser reconhecido na região de Santa Catarina e Paraná. E em meio a todo esse crescimento, a Digimax, juntamente com o apoio da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e o Hospital Santa Terezinha (HUST), iniciou um novo credenciamento com o Programa de Residência Média em Radiologia e Diagnóstico por Imagem.

A partir da Figura 1, demonstra-se o organograma geral da empresa, ou seja, a Digimax como um todo, constituindo todas as unidades.

Figura 1 – Organograma da empresa

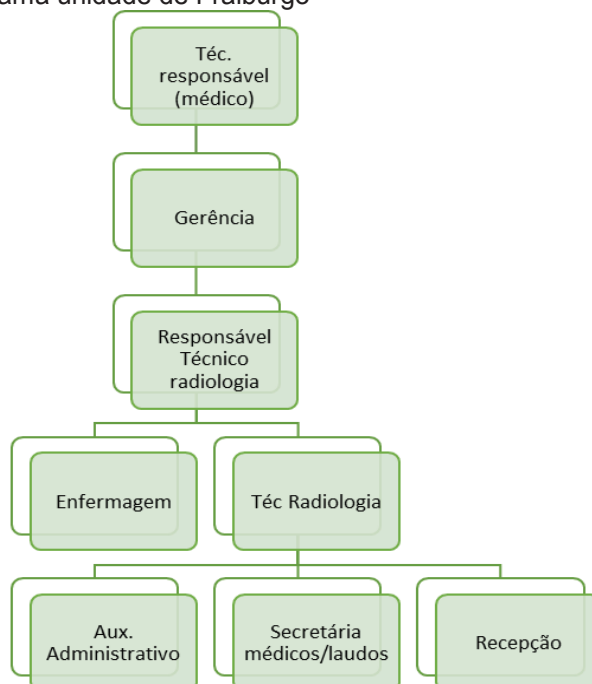


Fonte: Empresa cedente (2019).

Fazem parte do corpo clínico 41 médicos que prestam serviços a médicos e clientes de mais de 90 municípios. A Digimax Medicina Diagnóstica tem como princípio oferecer sempre um serviço de excelência, não medindo esforços para manter-se atualizada tecnologicamente, acompanhando as inovações existentes na área, adquirindo equipamentos de primeira linha, proporcionando à comunidade médica e seus clientes, diagnósticos cada vez mais precisos, além de contar com um corpo clínico especializado e atuar na área de ensino, pesquisa e extensão.

A empresa Digimax Fraiburgo foi inaugurada no ano de 2014, contando com serviços de Raio X, Tomografia, Densitometria Óssea, Mamografia e Ultrassonografia, com equipe inicial de 06 colaboradores. Hoje em 2019 a empresa possui cerca de 14 colaboradores representado no organograma sugerido situado na Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Organograma unidade de Fraiburgo



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Digimax tem como missão: “Prestar serviços de radiologia e diagnóstico por imagem com excelência, utilizando tecnologia de ponta e participando na prática do ensino, pesquisa e extensão” (DIGIMAX, web, 2019). A empresa desenvolve serviços em exames de radiologia e diagnóstico. Conta com uma equipe qualificada e equipamentos modernos. Seu objetivo é prestar serviços aos seus clientes utilizando da melhor tecnologia, atualizando e estudando seu mix de produto.

A empresa vê seu futuro uma clínica de exames em imagens sendo referência no estado de SC e sul do PR, colocando em primeiro lugar a saúde e conforto de colaboradores e clientes. Diante a isso apresenta-se visão da empresa: “Ser referência na área de radiologia e diagnóstico por imagem em Santa Catarina e sul do Paraná” (DIGIMAX, web, 2019).

A Digimax busca continuamente novas tecnologias, novas experiências e novos estudos para se tornarem cada vez mais excelentes no mercado. Seus objetivos visam, em primeiro lugar, a qualidade da saúde de seus pacientes e colaboradores. (DIGIMAX, web, 2019), apresenta seus valores:

- Transparência nas relações com médicos, pacientes e parceiros;
- Excelência tecnológica;
- Ética;
- Segurança em seus exames e serviços.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES

Um dos pontos principais da comunicação interna eficaz é a capacidade da otimização no relacionamento entre os colaboradores e o alinhamento com outros setores da organização. Para que a organização tenha bons resultados com a comunicação é importante que se conheça bem o perfil de quem vai receber a informação.

O perfil do colaborador é considerado um fator influente do clima organizacional no ambiente da empresa e conseqüentemente na comunicação empresarial. Para a caracterização do perfil dos colaboradores, foi realizado um questionário com perguntas diretas, apontando o gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e a função de cada setor da clínica.

A Digimax de Fraiburgo inaugurou em 2014, contando com 06 colaboradores, hoje a Digimax de Fraiburgo é composta por 14 colaboradores. Com base no contexto da metodologia apresentada neste trabalho, será apresentado a caracterização do perfil dos colaboradores a fim de auxiliar o diagnóstico de possíveis falhas relacionadas à comunicação interna, onde teve a cooperação do fluxograma executado pelos colaboradores da empresa.

Na Tabela 1, foram obtidos os seguintes resultados em relação ao gênero dos colaboradores:

Tabela 1 - Gênero

Alternativa	Votos	%
Feminino	12	86%
Masculino	2	14%
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário (2019).

Observa-se na Tabela 1, que a participação feminina conta com 86% enquanto a participação masculina é a minoria com 14% dos colaboradores.

Na Tabela 2, apresenta-se os resultados em relação ao estado civil dos colaboradores:

Tabela 2 - Estado Civil

Alternativa	Votos	%
Solteiro (a)	3	22%
Casado(a)/União Estável	9	64%
Divorciado(a)	2	14%
Viúvo(a)	0	0%
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário (2019).

Na Tabela 2, pode-se observar que a maioria dos votos correspondendo a 64% refere-se aos grupos de casados ou que mantém união estável, enquanto isso, 22% aos colaboradores solteiros e 14% aos colaboradores divorciados.

Na Tabela 3, apresentam os resultados em relação à faixa etária dos colaboradores:

Tabela 3 - Faixa Etária

Alternativa	Votos	%
Até 20 anos	0	0
De 21 a 30 anos	7	50%
De 31 a 40 anos	7	50%
Acima de 50 anos	0	0
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário, 2019.

Na Tabela 3, apresentam dados segmentados em porcentagens iguais sendo 50% dos colaboradores com idade entre 21 a 30 anos e outros 50% com idade entre 31 a 40 anos.

Na Tabela 4, são apresentados os resultados em relação à formação educacional dos colaboradores:

Tabela 4 - Formação Educacional

Alternativa	Votos	%
E. Fundamental Incompleto	0	0%
E. Fundamental Completo	0	0%
E. Médio Incompleto	0	0%
E. Médio Completo	6	43%
E. Superior Incompleto	2	14%
E. Superior Completo	6	43%
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário (2019).

Na Tabela 4, pode-se observar que todos completaram o ensino médio, o mesmo correspondendo a 43% dos colaboradores com ensino médio completo, 14% com o ensino superior incompleto e 43% com ensino superior completo.

Na Tabela 5, são apresentados dados correspondentes ao tempo de empresa dos colaboradores:

Tabela 5 - Tempo de Empresa

Alternativa	Votos	%
De 0 a 1 ano	5	36%
De 2 a 3 anos	6	43%
De 4 a 5 anos	3	21%
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário, 2019.

Na Tabela 5, observa-se que 43% dos colaboradores possui de dois a três anos de empresa, 36% com até um ano e 21% com tempo de trabalho correspondendo de quatro a cinco anos.

Na Tabela 6, são apresentadas as funções estabelecidas pela empresa com suas respectivas quantidades de colaboradores que a representa:

Tabela 6 - Função Profissional na Clínica

Alternativa	Votos	%
Recepção	4	29%
Auxiliar de ultrassom	1	7%
Digitação	1	7%
Auxiliar Administrativo	1	7%
Técnico em Radiologia	5	36%
Enfermagem	1	7%
Gerente	1	7%
Total de participantes	14	100%

Fonte: Dados obtidos com o questionário, 2019.

Na Tabela 6, estão apresentadas as informações correspondentes às funções ocupacionais da clínica contando com cinco técnicos de radiologia representando 36% dos colaboradores, quatro recepcionistas representando 29%, uma gerente administrativa, uma enfermeira, uma auxiliar administrativa, uma responsável pela digitação de laudos e uma auxiliar de ultrassom, cada um representando 7% dos colaboradores. Ou seja, a maior parte da colaboração estão na recepção e técnicos de radiologia.

A jornada de trabalho dos colaboradores da recepção, responsável pela digitação de laudo e auxiliar de sala, inicia-se às 07h 45min da manhã até as 18h, com de intervalo uma hora e 30 minutos.

Somente a jornada de trabalho dos técnicos de radiologia tem horários diferenciados devido à exposição à radiação. Esses horários diferenciados estão distribuídos em cargas horárias de meio período totalizando 24 horas semanais, segundo a lei do CLT (Consolidação das Leis Trabalhista). Além disso, a Digimax presta serviço ao hospital do município, realizando exames de emergência, onde os técnicos se organizam em plantões e ficam à disposição do hospital caso seja necessário.

O perfil dos colaboradores da clínica se caracteriza então, por ser um grupo onde a maioria é do sexo feminino, são pessoas relativamente jovens, contém um bom nível de estudo e a maior parte da colaboração está relacionada as atividades da recepção e de técnicos de radiologia.

4.3 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE ATIVIDADES

Na empresa estudada existem diversos tipos de produtos, ou seja, diversos tipos de exames realizados, e todos eles seguem um ciclo basicamente iguais, que vai do atendimento para o agendamento do exame, até a entrega do diagnóstico.

A empresa não possui um fluxograma, porém, todas as atividades realizadas nela são elaboradas sequencialmente. Cada ação depende da ação anterior, ou seja, para a realização de um raio x, por exemplo, a finalidade do exame é diferenciada de uma tomografia ou de uma ultrassonografia, porém, os processos a ser seguido para a realização dos mesmos são idênticos.

A agenda dos exames é gerada a partir 8h da manhã até as 17h 45min, com intervalo de 15 minutos entre cada exame. O atendimento ao cliente se inicia juntamente com a jornada de trabalho do colaboradores.

Para o processo de atendimento inicial do cliente, o primeiro contato com a empresa é através da recepção, que por sua vez possui três meios de comunicação distribuída pela empresa que são: por telefone fixo da empresa (com três linhas de atendimento), por aplicativo *WhatsApp* instalado em um celular da empresa, ou por contato pessoal, quando o cliente vai até a clínica. Após esse primeiro contato, é realizado o agendamento do exame na data e horário que o cliente preferir.

Atualmente, a empresa adquiriu um sistema de telefone onde o número das maiorias das clínicas são o mesmo. Quando o cliente entra em contato com a clínica, ele digita o número e a secretária eletrônica repassa as informações, indicando o ramal correspondente de cada clínica. Deste modo, houve uma facilitação no agendamento do cliente.

Quando o cliente chega para realizar o exame é feito o cadastramento do cliente no sistema da empresa. Registram-se dados pessoais do paciente, o exame a ser feito, formas de pagamento ou convênio, médicos solicitantes, técnico de radiologia que realizará o exame, bem como horário atendido e o horário agendado. A Figura 3, ilustra o sistema utilizado para a realização do cadastramento.

Figura 3 - Cadastro do cliente

The screenshot shows a web-based form for editing patient information. The form is organized into several sections:

- Header:** ID: 23041, Data de cadastro: 17/06/2019.
- Personal Information:**
 - Nome: [Text Field]
 - Convênio: [Text Field] Matricula convênio: [Text Field]
 - CNS: [Text Field]
 - Sexo: [Dropdown: Feminino]
 - Nascimento: [Date Field]
 - CPF: [Text Field]
 - RG: [Text Field]
 - Peso (Kg): [Text Field: 0]
 - Altura (cm): [Text Field: 0]
 - Tipo Sanguíneo: [Dropdown]
 - Cor: [Dropdown]
 - Natural: [Text Field]
 - Estado Civil: [Dropdown]
- Contact Information:**
 - DDD Celular: [Text Field: 49]
 - DDD Telefone: [Text Field: 49]
 - CEP: [Text Field: 89580-000]
 - Endereço: [Text Field]
 - Número: [Text Field]
 - Complemento: [Text Field]
 - Bairro: [Text Field]
 - UF: [Dropdown: SC]
 - Cidade: [Text Field: FRAIBURGO]
- Family and Professional Information:**
 - Mãe: [Text Field]
 - Pai: [Text Field]
 - Profissão: [Text Field]
 - Local de trabalho: [Text Field]
 - Email: [Text Field]
- Additional Data:**
 - Grau de instrução: [Dropdown]
 - Situação: [Dropdown: Ativo]
 - Como nos conheceu: [Text Field]
 - Observação: [Text Area]
- Navigation and Actions:**
 - Buttons: Fotografia, Anotações Médicas, Anotações Gerais.
 - Buttons: Documentos PACIENTE, Imprimir Prontuário.
 - Buttons: OK, Cancela.

Fonte: Empresa cedente, (2019).

Na Figura 4, pode-se observar a ficha de atendimento do cliente contendo seus dados pessoais e os dados necessário para realização do exame. Além disso, a ficha de atendimento possui um protocolo que é destacado e entregue ao paciente para a retirada do exame. Por fim, a ficha é direcionada ao setor designado para a realização do exame.

No mesmo protocolo entregue ao cliente para a retirada do exame, há alguns dados para a visualização do laudo via virtual, pelo site específico da clínica. Essa ferramenta da Digimax facilita muito para os clientes que são de outra cidade por exemplo, ou até mesmo para as empresas que fazem exames admissionais. As empresas têm um código de acesso disponível a eles, onde é possível a visualização do diagnóstico do funcionário, facilitando a admissão do mesmo.

Assim que o setor recebe a ficha de atendimento do cliente, os mesmo fazem a conferência se o pedido médico condiz com o lançamento da ficha de atendimento, caso as informações não esteja de acordo, a ficha de atendimento é redirecionada a recepção para a alteração da mesma.

Figura 4 - Ficha de atendimento

DIGIMAX FRAIBURGO (49) 3246-2223 Página: 1

Data e hora do atendimento

DADOS PESSOAIS

Protocolo: **Código do atendimento**

Paciente: **Nome do paciente**

Idade: _____ Sexo: | _____ Telefone: _____

Médico Solic.: **Nome do médico que solicitou o exame** Cidade: FRAIBURGO SC

Solicitação: **Exame a ser realizado** Resp. Exame: **Nome do téc. que irá realizar o exame**

Atendimento: **Data e hora do agendamento** Previsão Entrega: _____

Peso: _____ Trouxe exames anteriores? _____

Data	Exame e Observação	Acess Number:	Convênio
28/03/2019	Exame a ser realizado	Nº para o acesso ao PACS	

Protocolo: _____ Convênio: _____ Nome do responsável que atendeu

Matrícula: **Número do cartão do convênio** Paciente: _____

Nº Guia	Exames	Código do exame	Exames a ser realizado	Valor do exame	Valor pago

PROTOCOLO PARA A RETIRADA DO EXAME



DIGIMAX FRAIBURGO (49) 3246-2223 Retirada de Exame

Paciente: **Nome do paciente**


Convênio: _____

Solicitação: **Exame realizado**

Previsão Entrega: **Data e hora para entrega**

RESULTADO EXAME VIA INTERNET
www.digimaxdiagnostico.com.br
 Número Exame: 00000
 Senha: X00X0

Guarde esta senha em local seguro.
Com ela qualquer pessoa poderá acessar o laudo do seu exame via internet



Fonte: Empresa cedente (2019).

Conforme citado anteriormente, no processo de cadastramento, são salvos no sistema todos os dados pessoais do paciente. No atendimento do paciente, é informado, na ficha, o médico solicitante do exame, que consta na requisição médica. Além disso, constam informações como: o nome do técnico de radiologia responsável pela realização do exame. O agendamento passa a ser alterado para atendido.

Logo após, é realizada a identificação da forma de pagamento. A empresa possui convênios com maior parte das empresas do município e com secretarias de saúde da região, possibilitando descontos a quem possuir o convênio. As formas de pagamento acontecem da seguinte forma:

- Em dinheiro;
- Cartão de débito ou crédito, que por sua vez por ser parcelado desde que sua parcela mínima seja de \$200,00 reais;
- Cheque à vista ou pré-datado para 15 dias (esta opção pode passar por autorização da gerência);
- Por convênio de empresas ou secretarias de saúde onde o valor do exame é repassado pelos mesmos. Os convênios de empresas, o paciente pode realizar o pagamento no ato, utilizando o desconto, ou pode ser descontado em folha. Para esses procedimentos a Digimax emite nota fiscal a empresa solicitante.

Após a cobrança do exame, é realizada a digitalização de um documento pessoal contendo foto e assinatura do paciente, a solicitação do exame e a autorização do convênio se for o caso.

Logo após esses procedimentos, para os exames pagos no ato, é gerada a nota fiscal eletrônica, disponível pelo site da Prefeitura de Fraiburgo, onde, por norma da empresa, é de responsabilidade e obrigação da recepção gerar a nota em todos os atendimentos que o pagamento é realizado no ato, conforme demonstra a Figura 5.

A nota fiscal, é gerada de forma automática, onde, é realizado uma sincronização dos dados do cliente com o sistema virtual de notas. Caso tenha a necessidade de cancelamento da mesma, por um motivo de alteração de valor por exemplo, esse processo pode ser realizado diretamente do sistema, facilitando assim, as atividades da recepção.

Figura 5 - Site de notas fiscais eletrônica

https://nfse.ciga.sc.gov.br/nfse/emitir

SISREG III Nota Fiscal Fabrício CISAMARP GNOTA SGU-Card Qualirede - Gestora... AGEMED PLADISA

MUNICÍPIO DE FRAIBURGO

GNOTA
GESTÃO DA NOTA FISCAL DE SERVIÇOS ELETRÔNICA

Usuário: CLINICA DE RADIOLOGIA IMAGEM FRAIBURGO LTDA (21.841.185/0001-37) - Regime Normal

Operações Sair

Emitir Nota

Pré-visualizar Confirmar e Emitir Nota

1 - Prestador do Serviço 2 - Tomador do Serviço 3 - Descrição do Serviço 4 - Informações Adicionais

CPF / CNPJ * Inscrição Municipal Nome / Razão Social *

E-Mail Telefone CEP

Logradouro

Complemento Número

Localidade Município

Fonte: NFSC, 2019.

Após, a ficha de atendimento é repassada ao técnico de radiologia a ficha de atendimento, que, logo após, faz o chamado do paciente para realizar o exame. O paciente é liberado e orientado da data que pode passar retirar o resultado.

A Digimax conta com uma ferramenta online que possibilita ao cliente a visualização do resultado do seu exame online, podendo acessar a qualquer hora do dia desde que o exame esteja pronto. Na Figura 6, observa-se o site disponível ao cliente.

Figura 6 - Site para retirada de resultados de exames

Não seguro | www.digimaxdiagnostico.com.br/resultados

SISREG III Nota Fiscal Fabrício CISAMARP GNOTA SGU-Card Qualirede - Gestora... AGEMED PLADISA

ACESSO CONVÊNIO ACESSO DENTISTA ACESSO MÉDICO

Digimax MEDICINA DIAGNÓSTICA

Digimax Exames Residência Médica Terceirização Assessoria Consultoria Notícias Contato

Acesse seus exames!

Receba seus exames em casa

Número do exame Senha OK

Nome E-mail Telefone

Fonte: DIGIMAX, 2019.

Exames como os Raios X, o médico radiologista que é responsável por fornecer o laudo, consegue acessar as imagens do exame em qualquer lugar utilizando o sistema específico chamado PACS, que significa *Picture Archiving and Communication System*, ou seja, Sistema de Comunicação e Arquivamento de Imagens, que tem como função principal arquivar as imagens dos exames e facilitar a comunicação entre os médicos radiologistas, clínicas e hospitais.

Cada responsável tem um usuário e uma senha. É através deste sistema que é possível visualizar as imagens e também é através dele que os médicos disponibilizam o laudo do exame. O colaborador responsável por transcrever o laudo no sistema da Digimax, realizada esse trabalho e faz a impressão do mesmo para o paciente retirar na clínica o seu exame. Observa-se, na Figura 7, o sistema PACS.

Figura 7 - Sistema PACS



Fig	Período	Protocolo	Nome do Paciente	Nome do Exame	Nome do Médico	Crn	Laudo	Ima...	Estat...	Docs
☆	08:13	7459712	JOCENEI TIBES DE CAMPOS	CRANIO	FABRICIO MOLON DA SILVA	10491				
☆	08:38	7459738	EROTILDA PEREIRA PROENCO GOMES	CR MAMO	CESAR MINORU KURITA...	16536				
☆	08:19	7459720	ANA PAULA DE SOUSA FERREIRA	CRANIO					✗	
☆	08:51	7459779	MARIA JOSE POLESE	ABDOME TOTAL INCLUI ABDOM...	LUIZ EDUARDO MARQUE...	10035				
☆	09:00	7459746	PASCOAL LORENZI	ABDOME TOTAL INCLUI ABDOM...	LUIZ FABIANO DE MIRAN...	1970				

Fonte: Empresa cedente (2019).

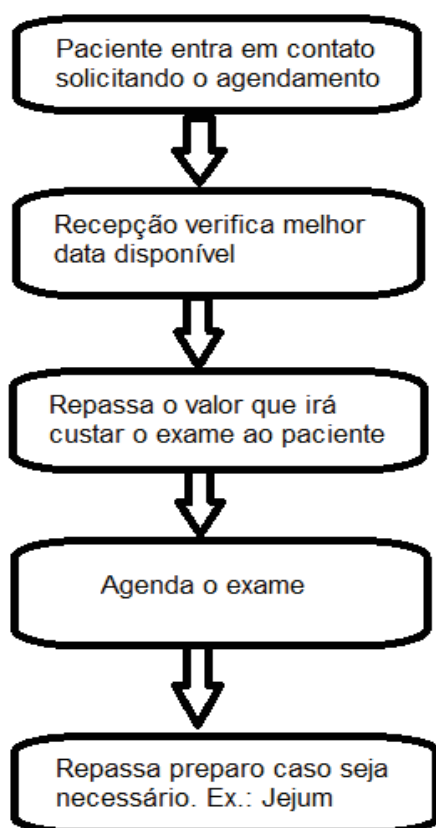
O responsável pelos laudos dos exames tem consigo as fichas de atendimento e suas respectivas imagens. Assim que recebe o laudo do exame pelo sistema, o laudo é passado para o sistema *Clinion* próprio da Digimax Fraiburgo, e logo após é realizada a impressão do laudo, envelopado juntamente com as imagens do exame e arquivados em um espaço reservado para os exames onde é organizado por ordem alfabética. Assim que o paciente vem buscar o exame, é feita a confirmação da entrega no sistema através do código do exame.

A ficha de atendimento, por sua vez, é destinada a caixas de arquivo onde é separado por mês e convênio. Esses arquivos são submetidos a auditoria, que por sua vez, é realizada pela administração da Digimax matriz de Caçador. Após a auditoria, as fichas devem permanecer na empresa pelo no mínimo 5 anos, de acordo com o Conselho Federal de Medicina (CFM).

O processo dos demais exames são realizados da mesma forma do que o exame declarado, com diferencial apenas no tempo de realização do exame, tempo de finalização de laudo, valor, se é preciso preparo específico para o exame ou não, e algumas outras restrições como para exames obstétricos por exemplo.

Diante disso, pode-se observar melhor o fluxo das atividades realizadas através de um fluxograma desenvolvido para demonstrar as atividades desenvolvidas pelas recepcionistas, conforme mostra a Figura 8.

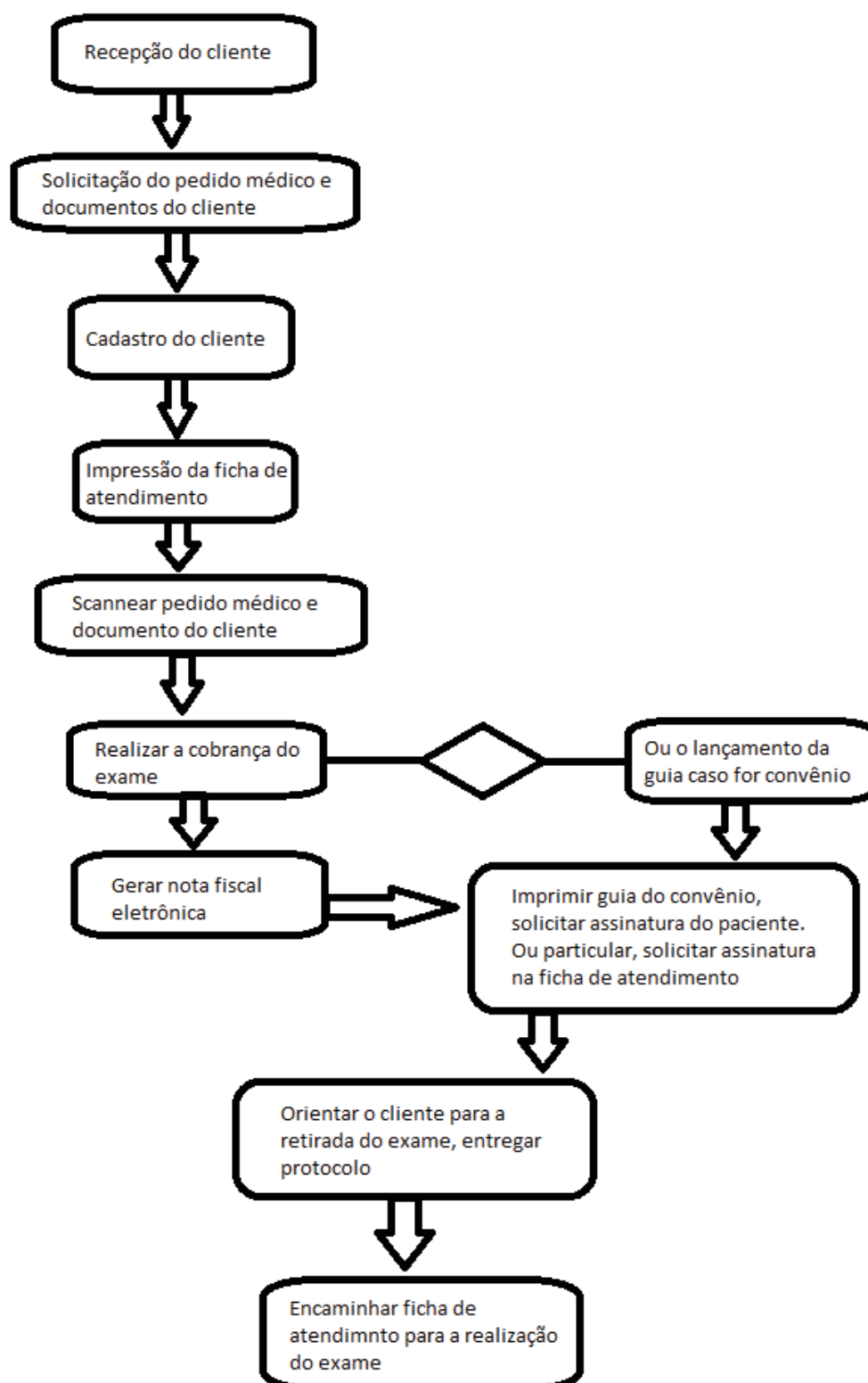
Figura 8 - Modelo de Fluxograma



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Figura 9, é um fluxograma referente ao momento do atendimento do paciente quando ele vai até a clínica para realizar o exame.

Figura 9 – Fluxograma do atendimento do cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do fluxo de atividades da clínica foi realizado um diagnóstico das falhas no atendimento que implica diretamente ou indiretamente na comunicação

empresarial ou a comunicação que implica com o fluxo. Em entrevista com a gerência da empresa, as falhas existentes serão descritas a seguir.

4.4 DIAGNÓSTICO SOBRE OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é a referência que integra as pessoas e segmenta os conhecimentos. Com o objetivo em propor melhorias no processo de comunicação empresarial da clínica de radiologia, foi necessário descrever, analisar e diagnosticar o fluxo das atividades desenvolvidas. A partir de então, foram observadas falhas obtidas durante essas atividades. Em relação a prioridade das atividades a analisar, considera-se a recepção, sendo ela o primeiro contato que o cliente/paciente dispõem.

O paciente, quando chega ao estabelecimento, tem sua primeira impressão influenciadas pela aparência do local e pelo trabalho da recepção. Isso acontece não somente na clínica, mas em qualquer comércio ou empresa que o cliente tem contato pessoalmente. Outro fato importante a definir, é que a recepção também tem um papel muito significativo na definição do fluxo de trabalho de toda a clínica.

Como já comentado no tópico de caracterização da empresa, a Digimax possui muitas filiais, sendo a matriz em Caçador e ela é responsável por todo processo de gestão das demais filiais. Cada filial da Digimax possui um responsável pela gerência encarregado pela ordenação dos setores. A gerência atual teve início de seus trabalhos na clínica no ano de 2017. Foi através da entrevista semiestruturada com a mesma que foram desenvolvidos o objetivo principal e as descrições das possíveis melhorias neste trabalho.

Segundo a gerência da empresa, o problema obtido em primeira instância no fluxograma de atendimento é a falta de atenção das colaboradoras da recepção, que, segundo ela, é usado muito o “piloto automático”. Isto pode gerar um grande retrabalho, como por exemplo: em um caso de finalizar o atendimento com o exame ou forma de pagamento errado, somente o pessoal da Digimax central/matriz consegue alterar o procedimento acaba gerando atraso no processo do fluxograma. Isso se o erro for detectado o mais rápido possível. Caso contrário, pode acabar até

mesmo sendo realizado o exame errado ou a cobrança incorreta, considerado erro gravíssimo.

Outro fator recorrente ao atendimento inicial do paciente é o agendamento incorreto, como por exemplo, a falta de informações que futuramente podem ser necessárias. O número de telefone é uma delas, a atendente, com pouca concentração, acaba finalizando o agendamento sem esta informação. Se acaso ocorrer um imprevisto que deverá ser contatado ao paciente, o mesmo não será possível realizar.

Em relação à primeira atividade realizada para o acolhimento ao paciente, tem-se também problemas físicos que atrapalham o fluxo e retardam o atendimento dos mesmos, como por exemplo, falhas nas impressoras da recepção. Isto acaba gerando uma desfragmentação no tempo de atendimento ao paciente, sendo possível gerar certo nível de estresse, tanto com colaboradoras da recepção quanto o paciente.

Durante a entrevista com a gerência, identificou-se que um grande obstáculo ocorrido durante a rotina dos colaboradores é o comportamento inadequado como a imaturidade, que levam a determinados erros. A imaturidade emocional dentro da organização é considerada um problema, pois, pode apresentar resultados indesejáveis e até mesmo impactar a carreira profissional.

Diante a este fato, as ações imaturas ocasionam ou avançam desde os simples problemas até os mais complexos. Isso pode gerar conflitos e levar a atitudes como uma reunião de urgência desagradável, atrapalhando o fluxo de trabalho de todos os envolvidos.

A gerência da empresa, algumas vezes, se submete a resolver situações onde os colaboradores se apresentam e agem de forma inadequada, como por exemplo, o surgimento de algumas falhas ou os próprios erros dos colaboradores, onde, a situação seria fácil de resolver sem a necessidade de intervenção da gerente. Neste caso, os colaboradores fazem delação do erro ao invés da resolução do mesmo.

Esses problemas de imaturidade podem ser identificados com a repetição de erros, a não aceitação dos feedbacks recebidos ou críticas constantes do mesmo, com o repasse contínuo de suas responsabilidades, com a dificuldade em aceitar diferentes pontos de vista, levar tudo para o lado pessoal, com a frequente demonstração de insegurança e, por fim, a atitude de não querer ou não fazer

esforço para o crescimento profissional ou da organização. Porém, esse tipo de problema pode alimentar a competitividade interna, que por sua vez, aumenta os conflitos.

4.5 PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

É necessário que as organizações reconheçam o papel da comunicação como estratégia de vantagem competitiva para a sobrevivência da empresa e considere-a como uma parceira para os negócios. A comunicação interna deve atingir todo o grupo de colaboradores, envolvendo-os, procurando saber o que pensam, definindo nitidamente as suas responsabilidades e seu papel para o alcance dos objetivos.

A comunicação empresarial garante que os colaboradores trabalhem de forma conjunta e ordenada aos objetivos da empresa, unindo-os à empresa, resultando em um aumento de desempenho, inovação constante e criando defensores da marca.

Com base na entrevista e estudos realizados na Digimax Fraiburgo e com as pesquisas relacionadas a comunicação empresarial, define-se que a gerência de qualquer empresa deve considerar o poder da comunicação interna, pois, é através dela que será capaz de demonstrar a sua imagem ao seu público externo.

Com relação aos problemas relatados considera-se a motivação em uma empresa importante, pois, oferece aos colaboradores um apoio na hora de realizar as tarefas propostas, garantindo a produtividade, segurança e qualidade, tornando o ambiente equilibrado na empresa.

É comum ocorrerem conflitos dentro de uma empresa e, para evitar transtornos maiores, a gerência precisa saber como solucioná-los de maneira rápida e eficaz. Desta forma, a utilização adequada de ferramentas conta muito na hora da resolução dos conflitos. Seria viável a gerência, juntamente com os colaboradores, desenvolverem um levantamento de quais treinamentos seriam necessários para que o dia-a-dia das tarefas se tornem menos cansativas e repetitivas, desenvolvendo assim um programa de treinamento e desenvolvimento, onde poderá ser tratado assuntos como a personalidade e características, ou seja, demonstrar que cada colaborador pode ser diferente do outro, porém, é preciso respeitar e trabalhar em equipe.

Para que todos sigam o mesmo caminho que a organização deseja é fundamental que os colaboradores saibam qual o objetivo desta. Para isso recomenda-se atividades que demonstrará ou apenas lembrar a objetividade de cada colaborador, realçando quanto é importante a presença dele, e lembrar o porquê a empresa existe, quais foram seus alcances e onde ela quer chegar.

O comportamento inadequado ou as barreiras pessoais são as mais difíceis de se eliminar, até porque, dependem muito da própria pessoa para existir ou não. Conversas e incentivos podem ajudar o colaborador a lidar melhor com esses contratempos como problemas pessoais e defeitos pessoais. Dessa forma, é possível manter um bom clima de trabalho, além de diálogos com os colaboradores sempre que necessário, desenvolver palestras com temas de motivação, visão de futuro, confraternizações, entre outras atividades que sejam capazes de descontrair do ambiente rotineiro do trabalho. Deste modo, é possível diminuir a competitividade e a imaturidade.

A comunicação empresarial está ligada a diversas ferramentas da administração e uma delas é o clima organizacional. Para melhorar esta área é possível também trabalhar com reconhecimento do colaborador. A bonificação pode ser gerada através de vários fatores como por exemplo: tempo de empresa, pontualidade, qualificação, realização de tarefas no prazo, qualidade das atividades elaboradas, entre outros fatores.

O aprendizado tem suas vantagens tanto para o empregado quanto para o empregador, pois isso, irá impactar diretamente na produtividade e na oportunidade de crescimento do colaborador. Com relação a isso, recomenda-se que a organização incentive ou proporcione capacitação e qualificação aos seus colaboradores. Isso fará com que ela possua equipes de trabalho cada vez mais qualificadas e unidas.

O incentivo no crescimento do colaborador, proporciona a percepção de que a qualificação é importante e é necessário, principalmente quando se tem visão de crescimento de ambas as partes. Para o devido crescimento da organização é fundamental ter colaboradores qualificados para gerar um bom trabalho consequentemente maduros para que o ambiente interno possua o mínimo de competitividade desagradáveis e conflitos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi levantar propostas de melhoria no processo de comunicação visando alcance de resultados conforme o esperado ou até mesmo melhor. A comunicação tem uma grande ligação com o consumidor e é um ativo valioso da organização, fazendo com que a marca permaneça durante fases que ela possa passar. A comunicação empresarial é um participante essencial para a gestão da marca, pois é responsável pelas funções como o controle, a motivação a expressão emocional e o fornecimento de informações. Sendo elas, gerenciadas corretamente, pode auxiliar na satisfação do cliente, ou seja, transmitir a sensação de prazer resultante da comparação entre a expectativa e o resultado. Com isso, a empresa alcançará suas pretensões, atingindo resultados positivos.

As análises realizadas contribuíram para recomendar melhorias no processo de comunicação, métodos que possibilita com que a empresa atinja seus objetivos e irem além deles. Com isso foi desenvolvendo objetivos específicos como: (1) caracterizar a empresa estudada; (2) caracterizar o perfil do colaborador (3) descrever o fluxo de atividades, sendo possível a partir daí, desvendar certas lacunas no processo de atendimento, sendo o essencial para a satisfação do cliente; (4) realizar um diagnóstico sobre os principais problemas de comunicação interna; (5) propor melhoria no processo de comunicação interna da clínica de radiologia em estudo.

Para a caracterização da empresa, foram realizadas análises gerais em suas atividades, bem como, os serviços realizados e localidade da mesma. Para o segundo objetivo, foi realizado um questionário, sem a necessidade de identificação, para a caracterização do perfil dos colaboradores, tendo em vista que pode ser um grande influente do clima organizacional.

No terceiro objetivo, descrição do fluxo de atividades, foi desenvolvido para melhor compreensão dos processos da clínica. A partir de então, foram possíveis a visualização de lacunas que de alguma forma, atrapalham ou atrasam outras atividades dependente dela. Esses problemas acabam gerando conflitos, quando, colaboradores despreparados não conseguirão resolvê-los sem a interferência da gerência por exemplo. Nessa situação, a dedução acaba sendo o caminho mais fácil, gerando ainda mais conflitos.

O quarto objetivo tem a intenção de desvendar os problemas que de alguma forma pudessem interferir na comunicação interna. A partir da entrevista foi apontado os problemas existentes segundo a concepção da gerente permitindo o desenvolvimento do quinto objetivo propondo possíveis melhorias em relação aos problemas, focalizando na comunicação interna, que tem poder diretamente com a satisfação do cliente e colaborador, que por sua vez, desenvolverá a imagem da empresa sendo ela positiva ou negativa, responsável então, pelos resultados finais obtidos através das atividades desenvolvidas.

Através das observações obtidas com entrevista e com o questionário, foi possível identificar os problemas presentes na organização. Com isso, a elaboração das possíveis melhorias sendo elas: investimento em treinamento e desenvolvimento, elaboração de atividades contribuintes para a motivação e visão de futuro dos colaboradores, reuniões mais frequentes tratando diversos assuntos, lembrar a importância de cada colaborador e também aonde a empresa deseja chegar, trabalhar com o reconhecimento do colaborador seja ela de forma social ou financeira, entre outras melhorias possíveis, inteligentes e eficientes.

Contudo, a elaboração do trabalho possibilita a visualização notável da importância de uma comunicação eficaz dentro de uma empresa. É possível mudar o clima organizacional com treinamentos desenvolvendo a personalidade e as características de cada colaborador, considerando que uma organização onde os colaboradores são harmonizados, a felicidade no trabalho é visível, principalmente na percepção dos clientes. Isso pode diminuir os conflitos, corrigindo automaticamente falhas nos processos e possibilitando a cada colaborador a oportunidade de resolução imediato do problema, fazendo com que se sintam motivados, fazendo com que eventualmente sejam. Por fim, os resultados da organização serão certamente positivos.

O desenvolvimento do trabalho contribui fortemente para auto realização acadêmica, pois foi possível observar problemas que geralmente não conseguimos ver se não parar para prestar atenção. Sugere-se pesquisas complementares como a viabilidade para a realização das propostas de melhorias citadas no trabalho e também, caso as medidas sejam adotadas, uma pesquisa para comparar os resultados obtidos e as implicações de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silva; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2013
- _____. **Psicologia aplicada a administração de empresas: Psicologia do comportamento Organizacional**, 4. ed. São Paulo: Atlas 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOHLANDER, Scott Snell. **Administração de Recursos Humanos: tradução da 14ª edição norte-americana**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos; TANCREDI, Claudio Tadeu. **Organização Empresarial: conceitos, modelos, planejamentos, técnicas de gestão e normas da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Letras, 2003.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. Uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing um a um**. Santa Catarina: Clube de Autores Publicações S/A: 2017.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Uma Abordagem Organizacional. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

DIGIMAX. **Digimax: quem somos**. Disponível em: <<http://www.digimaxdiagnostico.com.br/quem-somos>> acesso em 23 set. 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage, 2018.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Ademar. **Gestão estratégicas de pessoas**. 2. ed. Palhoça: Editora da UnisulVirtual, 2014.

FACHIN, Odila. **Fundamentos da metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&dq=apostila+de+metodologia+da+pesquisa+cientifica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiLhtKBnlymAhhWahHrkGHVjeCscQuwUIKzAA#v=onepage&q=apostila%20de%20metodologia%20da%20pesquisa%20cientifica&f=false>> acesso em 18 de out. 2019.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

NFSC. **Gestão de Notas Fiscais de Serviços Eletrônica**: Acesso ao serviço de emissão. Disponível em: < <https://nfse.ciga.sc.gov.br/site/login> > Acesso em 22 de out 2019.

HENRIQUES, Antonio; MEDEIROS, João Bosco. **Metodologia científica na pesquisa jurídica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoa e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAUCHER, Helmut. **Liderança em ação**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009).

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. **Introdução à Administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Sistema, Organização & Métodos**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**. 2. ed. Curitiba: Ibpex Dialógica, 2011.

PEREIRA, Lais de Toledo; GODOY, Dalva Maria Alves; TERÇARIOL, Denise. **Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica**. In: Revista Psicologia Reflexão e Crítica. Porto Alegre, v.22, n.18, 03, 2009. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000300013 > Acesso em: 15 out 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais**. Princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1998.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SAKATA, Marici Cristine Gramacho. **Tendências metodológicas da pesquisa acadêmica em turismo**. São Paulo: MCG, 2002.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão**. Simulador organizacional, jogo de empresa e pesquisa aplicada. 3. ed. São Paulo: Manole, 2013.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a Moderna Gestão Empresarial**. São Paulo: Ibpex, 2010.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SILVA, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação**: construção de defesa da imagem favorável. São Paulo; Saraiva, 2010.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STONE, James A. F; FREEMAN, R Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Ferreira; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. Uma abordagem aplicada as estratégias de negócio. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível**: qualidade na gestão de processo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial de A a Z**. São Paulo: CLA, 2004.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP
82.798.828/0001-00
Endereço do campus
Telefone do Campus

Percepções dos consumidores sobre a atuação de uma clínica de exames radiológicos de Fraiburgo-SC

Olá, você está convidado (a) a participar desta pesquisa que fará parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, da UNIARP, da acadêmica Karina Oliveira da Silva sob orientação da prof. Rosângela Tortato Narloch. Os resultados irão contribuir para a caracterização do perfil do colaborador. Sua participação é livre e voluntária, ou seja, você poderá desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento, entretanto, se concluí-lo e entregá-lo e/ou enviá-lo, estará concordando com a utilização dos dados informados para a construção das análises a que essa pesquisa se propõe. As informações que você disponibilizar serão muito valiosas, por isso, agradecemos e solicitamos a leitura atenta das questões para que as respostas revelem realmente suas percepções.

1. QUAL É O SEU GÊNERO?

Feminino

Masculino

2. ESTADO CIVIL

Solteiro/a

Casado/a/União estável

Divorciado/a

Viúvo/a

3. QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

Até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

acima de 41 anos

4. QUAL A SUA ESCOLARIDADE (FORMAÇÃO EDUCACIONAL)

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

5. QUAL O SEU TEMPO TRABALHADO NA EMPRESA?

De 0 a 1 ano

de 2 a 3 anos

de 4 a 5 anos

acima de 5 anos

6. QUAL O SEU CARGO NA EMPRESA

Recepcionista

Técnico de radiologia

Auxiliar de sala

Auxiliar administrativo

Auxiliar de digitação de laudos

Gerente

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- Quanto tempo trabalha na clínica;
- Apresentação do fluxograma sugerido à empresa;
- Apontamentos dos problemas existentes;
- Comentários sobre possíveis melhorias.