

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO POTENCIALIZADOR  
DA QUALIDADE: PROCESSO DE ACREDITAÇÃO DA UNIMED SANTA  
MARIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Bruna Osorio Forgiarini**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO POTENCIALIZADOR DA QUALIDADE:  
Processo de acreditação da Unimed Santa Maria**

**Por:**

**Bruna Osorio Forgiarini**

**Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Curso de Comunicação Social –Relações  
Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Rejane Oliveira Pozobon**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

## DEDICATÓRIA

## **AGRADECIMENTOS**

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Comunicação Social – Relações Públicas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO POTENCIALIZADOR DA QUALIDADE: PROCESSO DE ACREDITAÇÃO DA UNIMED SANTA MARIA**

Autora: Bruna Osorio Forgiarini

Orientadora: Profª Drª Rejane Oliveira Pozobon

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 14 de dezembro de 2015

A presente monografia busca compreender de que maneira a comunicação interna pode atuar como elemento potencializador da qualidade, durante a implantação do programa de acreditação na Unimed Santa Maria. O certificado de acreditação é um programa de qualidade opcional para empresas do setor de saúde, que tem como objetivo confrontar os itens de padronização considerados fatores de excelência dos serviços prestados, com as práticas da instituição a ser acreditada. Foram abordados conceitos de qualidade, seu histórico e aplicação ao setor de saúde, bem como revisão bibliográfica acerca da comunicação organizacional, cultura organizacional e comunicação interna em seus níveis, fluxos, redes e canais. O estudo de caso realizado na Unimed Santa Maria foi feito através de observação sistemática, entrevistas semiestruturadas e análise documental, de maneira que a interpretação dos dados direcionou a elaboração de propostas de ações de comunicação interna dirigidas ao processo de acreditação. Através dos resultados obtidos espera-se dar luz a novas abordagens para a comunicação interna, repensando as práticas de comunicação a favor da qualidade.

Palavras-chave: qualidade; programa de acreditação; Unimed Santa Maria; comunicação interna.

## **ABSTRACT**

This monograph seeks to understand how internal communication can act as quality enhancer element for the implementation of the accreditation program in Unimed Santa Maria. The accreditation certificate is an optional quality program for health sector companies, which aims to confront the standardization of items considered the excellence factors of service, with the practices of the institution to be accredited. Quality concepts were discussed, his history and application to the health sector, as well as literature review about organizational communication, organizational culture and internal communication in their levels, flows, networks and channels. The case study in Unimed Santa Maria was made through systematic observation, semi-structured interviews and document analysis, so that the interpretation of data directed the preparation of proposals for internal communication activities directed to the accreditation process. The results obtained are expected to give light to new approaches to internal communication, rethinking communication practices to promote the quality.

Key words: accreditation certificate; quality; Unimed Santa Maria; internal communication.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|   |           |
|---|-----------|
| FIGURA 1 – Dimensões da RN 277.....                               | <b>19</b> |
| FIGURA 2 – Graus de conformidade da RN 277.....                   | <b>21</b> |
| FIGURA 3 – Níveis de certidão da acreditação.....                 | <b>22</b> |
| FIGURA 4 – Processo de acreditação de OPS.....                    | <b>23</b> |
| FIGURA 5 – Características dos meios de comunicação interna ..... | <b>41</b> |
| FIGURA 6 – Negócio, visão, missão e valores da Unimed SM .....    | <b>50</b> |
| FIGURA 7 – Dados estratégicos do sistema Unimed .....             | <b>51</b> |
| FIGURA 8 – Grupos de colaboradores da Unimed SM.....              | <b>53</b> |

## LISTA DE APÊNDICES

|                  |    |
|------------------|----|
| APÊNDICE A ..... | 74 |
| APÊNDICE B ..... | 75 |



## LISTA DE ANEXOS

|              |    |
|--------------|----|
| ANEXO 1..... | 77 |
|--------------|----|

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 - SAÚDE E QUALIDADE</b> .....   | <b>13</b> |
| 1.1 A expansão da qualidade em serviços de saúde .....                                  | 14        |
| 1.2 O Programa de acreditação .....   | 17        |
| 2.2 Implantação da acreditação e abordagens de avaliação .....                          | 19        |
| <b>CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....                                | <b>24</b> |
| 2.1 Conceitos de Comunicação Organizacional.....  | 24        |
| 2.2 Cultura Organizacional .....  | 27        |
| 2.3 A Comunicação Interna a favor da qualidade .....                                    | 33        |
| 2.3.2 Níveis, Fluxos e Redes.....   | 38        |
| 2.3.1 Canais de Comunicação Interna .....   | 39        |
| <b>CAPÍTULO 3 – CAMINHO METODOLÓGICO</b> .....  | <b>44</b> |
| 3.1 Método .....  | 44        |
| 3.2 Coleta e análise de dados .....   | 45        |
| 3.2.1 Entrevista Semiestruturada .....  | 45        |
| 3.2.2 Análise Documental.....   | 46        |
| 3.2.3 Observação .....  | 47        |
| <b>CAPÍTULO 4 – COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE ACREDITAÇÃO</b> .....                | <b>48</b> |
| 4.1 A Unimed Santa Maria.....   | 48        |
| 4.1.1 Histórico, estrutura e atuação.....   | 49        |
| 4.1.2 Fluxos, canais e práticas de comunicação interna .....                            | 53        |
| 4.2 Visão prática da implementação da acreditação e suas nuances.....                   | 61        |
| 4.3 Proposta de ação de comunicação interna para a acreditação na Unimed Santa Maria .. | 67        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>71</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>74</b> |
| <b>APÊNDICE A</b> .....   | <b>76</b> |
| <b>APÊNDICE B</b> .....   | <b>77</b> |
| <b>ANEXO 1</b> .....  | <b>79</b> |

## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças e atualizações do mercado, em que as organizações se voltam para a qualidade de seus serviços e produtos e seu potencial competitivo, vêm mostrando cada vez mais a necessidade de se encontrar um diferencial que as faça se sobressair sobre sua concorrência e buscar a melhoria contínua. Por sua vez, a comunicação interna vem sendo tratada como uma ferramenta poderosa no estímulo a produtividade e a eficiência do quadro funcional das organizações, que resulta na melhoria do negócio em diversos aspectos.

A união das práticas da qualidade e de comunicação interna é uma temática interessante a ser abordada, já que são complementares e ambas essenciais para o sucesso das organizações.

O objeto desta monografia é a cooperativa de assistência à saúde Unimed Santa Maria, alocada em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Busca-se neste trabalho responder à seguinte problemática: de que maneira a comunicação interna pode atuar como elemento potencializador da qualidade durante o processo de acreditação da Unimed Santa Maria? Para tanto, o objetivo geral do trabalho está em compreender as afinidades da comunicação interna em relação aos programas de qualidade, observando especificamente de que maneira a comunicação interna pode se tornar um potencializador da qualidade no processo de acreditação da Unimed Santa Maria. Os objetivos específicos estão em analisar os fluxos e canais de comunicação interna da instituição, identificar como se dá a implantação do projeto de acreditação e propor ações concretas de comunicação que possam potencializar o processo.

A cooperativa foi selecionada como objeto desta pesquisa em função de estar implementando atualmente o programa de acreditação para operadoras de planos de saúde. O certificado de acreditação é um programa de qualidade específico da área da saúde, de caráter opcional, que leva as instituições a adaptarem todos os seus processos à padrões pré-estabelecidos. Quando atingida a conformidade com os itens do programa, a instituição recebe o certificado, sendo “acreditada” por um órgão homologado pela ANS, tendo como objetivo resultar na excelência do serviço. Além disso, a atuação da autora como estagiária da instituição contribuiu para estimular os questionamentos norteadores da

pesquisa acerca do tema abordado, buscando aplicar os resultados encontrados de maneira prática na instituição.

Para responder à problemática definida previamente, foi utilizado o método do estudo de caso, composto pela pesquisa de campo aprofundada na instituição, através de técnicas de entrevista semiestruturada, observação sistemática e análise documental, durante o período de março a dezembro de 2015.

A relevância deste estudo está na crescente importância que as organizações estão atribuindo à comunicação interna e buscando novas e diferentes maneiras de engajar seu público interno. Bem como, na mesma crescente, está a procura pela excelência dos serviços e produtos que se observa na implantação dos programas de qualidade. Além disso, o programa de acreditação para operadoras de saúde é novo no país, tendo sido iniciado de maneira efetiva em 2011 com a publicação da Resolução Normativa nº 277, portanto ainda se vêem poucos estudos a respeito do tema. Por isso, o estudo da comunicação a favor da qualidade tem a contribuir para estes processos que estão em constante evolução, podendo ser aplicado para potencializar sua prática conjunta.

A estrutura do trabalho foi dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro a respeito da qualidade, abordando sua evolução e práticas contemporâneas bem como a situação do setor de saúde neste contexto. O segundo capítulo trata dos conceitos de comunicação organizacional, cultura organizacional e comunicação interna, os norteadores da pesquisa. A discussão se fundamenta através da visão de legitimados autores como Margarida Kunsch (2003), Gaudêncio Torquato (2002) e Edgar Schein (1986). No terceiro capítulo é explanado o caminho metodológico percorrido para alcançar os resultados esperados, identificando as técnicas de coleta e análise dos dados utilizados. Por fim, o capítulo 4 faz a contextualização do objeto à temática abordada, interpretando as informações coletadas e realizando propostas de ação que respondem à problemática da pesquisa.

## CAPÍTULO 1 - SAÚDE E QUALIDADE

É sabido que a saúde é uma necessidade básica e um dos setores de maior importância da sociedade. Quando se fala em saúde, pensamos logo na qualidade do serviço que é oferecido, especialmente em nosso contexto político e social. Entretanto, a qualidade é um conceito subjetivo, a qual podem ser atribuídos diferentes significados.

A palavra qualidade tem amplo significado e, por isso, dá margem a inúmeras interpretações. Para uns, representa a busca da satisfação do cliente. A simplicidade desse conceito esconde uma enorme revolução: o deslocamento do ponto focal das atenções, do chão da fábrica – a fabricação dos produtos, para o consumidor. Para outros, além da satisfação do cliente, engloba a busca da excelência para todas as atividades de um processo. Qualidade também pode significar adequação ao uso. (RODRIGUES et al., 2011, p. 22)

O conceito de qualidade como “adequação ao uso” ou, originalmente, “fitness for use”, foi desenvolvido por Juran e Gryna (1991) e é o mais disseminado na literatura sobre o tema e a abordagem mais apropriada para a investigação deste trabalho, que trata da qualidade como fator a ser conquistado através de métodos e procedimentos, adequados ao serviço e ao contexto das empresas.

A busca pela qualidade cada vez é mais crescente nos diversos setores do mercado, devido à ampla concorrência e a facilidade do acesso a todo tipo de serviço que hoje os consumidores encontram. A qualidade é entendida como característica decisiva no processo de escolha e “passou a ser vista como uma entidade que permeia toda a organização e que tende a consolidar a reputação da empresa com seus clientes e a melhorar o seu volume de vendas” (RODRIGUES et al., 2011, p. 25).

O setor de saúde é o foco deste trabalho, mais especificamente a iniciativa privada, que é onde está inserida a instituição a ser estudada, analisada mais especificamente nos próximos capítulos. O Brasil se destaca por ser um país abrangente no que tange o sistema privado, “é um mercado concentrado em cerca de 1.700 operadoras de planos de saúde e a maioria dos usuários reside nas regiões Sudeste e Sul” (RODRIGUES et al., 2011, p. 37).

O setor de saúde vem há alguns anos na busca crescente pela qualidade, pois ao contrário da indústria, que adotou esta prática pela exigência com seus produtos, a saúde é uma exigência da sociedade. Os riscos com os quais o setor de saúde trata são elevados e como seres humanos os profissionais estão sujeitos à inevitabilidade do erro (RODRIGUES et

al., p. 2011). Tomadas de decisão equivocadas têm consequências sérias e por vezes irreversíveis, o que torna a exigência do setor muito elevada. Segundo Rodrigues et al. (p.44, 2011), “hoje, a saúde é um mercado importante no mundo e não há espaço para amadorismo. Os gestores devem estar capacitados para adotar soluções inovadoras de gestão, que tragam impactos positivos na assistência, bem como para assumir riscos”.

Neste capítulo apresentam-se conceitos acerca do setor de saúde e sua relação com a qualidade, de maneira a nortear os objetivos desta monografia.

### **1.1 A expansão da qualidade em serviços de saúde**

A globalização e a crescente disputa de espaço no mercado competitivo são alguns fatores que desencadearam a constante implantação da gestão da qualidade pelas empresas brasileiras e internacionais, tendo sido o Japão o país precursor do modelo, que posteriormente foi denominado “modelo japonês” de organização do trabalho.

O modelo japonês começou a ser discutido a partir da década de 1970, quando as empresas do país, especialmente do ramo automobilístico, sofrem com o pós-guerra e o aumento da competitividade na indústria, sendo obrigadas a potencializar sua produção e buscar a produtividade a qualquer custo. Assim, o Japão se torna um exemplo global no que diz respeito a gestão organizacional e processos de manufatura, o que leva o resto do mundo a procurar entender e otimizar o modelo japonês. A partir de então, surgem as mais diversas teorias e desenvolvimento de modelos de gestão da qualidade.

Logo, começam a surgir as preocupações com o desperdício de materiais e uma necessidade cada vez maior de novos métodos nas linhas de montagem, assim foi incorporada a filosofia da melhoria contínua, conhecida como *Kaizen*, ou como conhecida no ocidente, Círculos de Controle de Qualidade (CARDIA, 2003). Tempos depois, o foco na qualidade começa a ser preocupação dos próprios consumidores, que passam a afirmar que o mais importante no produto é a sua confiabilidade (WOMACK, 1992).

Com tantas abordagens acerca da qualidade, o conceito torna-se extremamente amplo e subjetivo. A confusão com o uso da palavra é comum, especialmente no âmbito empresarial, já que a qualidade pode dar um sentido diferente a partir do ponto de vista, muitas vezes sendo usado de maneira genérica (RODRIGUES et al., 2011, p.22).

Para alguns autores como Feigenbaum (1961) apud RODRIGUES (2011, p.25), “qualidade é a determinação do cliente e não a determinação da engenharia, nem a de marketing e nem a da alta direção. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto ou serviço”. De fato, só é possível entender a qualidade como característica de uma organização, quando ela leva à satisfação do seu público de interesse, ou seja, torna-a adequada ao seu objetivo.

Algumas definições do conceito de qualidade trazem dimensões para sua avaliação, em geral voltadas para bens e produtos. O *Marketing Science Institute*, nos EUA, (citado por BOWLES e HAMMON, 1991, apud RODRIGUES, 2011, p. 28) definiu dimensões gerais voltadas para o setor de serviços, são elas:

- Aspectos tangíveis – são as condições físicas, desde instalações e equipamentos, até a aparência dos funcionários;
- Confiabilidade – prestação do serviço de maneira segura e precisa;
- Empatia/presteza – atenção e cuidado do pessoal com os clientes;
- Receptividade – disposição para atender os clientes;
- Segurança – conhecimento dos funcionários e a confiança que demonstram no trabalho;

O que nos interessa para este estudo é a abordagem metodológica da qualidade, como fator gerenciável a ser conquistado através de instruções, padrões e/ou normas estabelecidas por instituições especialistas. Em geral, a gestão da qualidade é implementada nas empresas através de processos de obtenção das chamadas certificações de qualidade. As certificações são muitas e variam para cada setor do mercado, cada uma delas possui seus próprios aspectos e dimensões avaliativas. Neste estudo, nos interessa especificamente o setor de saúde brasileiro.

Na última década, o setor de saúde se deparou com inúmeros desafios causados pelo excesso de oferta e a crescente preocupação com o equilíbrio entre a qualidade do serviço prestado e o custo total para as instituições do setor. Há uma necessidade de aumentar a produtividade dos leitos e serviços. Com isso, houve uma reforma nas práticas de gestão de instituições de saúde e um crescente de privatização no setor.

O custo expressivo destes serviços leva as questões da área a serem incluídas na agenda legislativa e de regulamentação, pois há necessidade de se aplicar mudanças que

resultem, de modo geral, na qualidade do sistema de saúde do país. “É preciso ter claro que a qualidade não é algo identificável e observável diretamente. Nesse sentido, seu conceito é relativo. O que é identificável e observável diretamente são as características das coisas ou pessoas” (RODRIGUES et al., 2011, p.23), por isso a busca pela excelência nos processos, nos profissionais, nos leitos e na estrutura dos hospitais e demais prestadores de serviços de saúde, que é onde os atendidos conseguem visualizar a qualidade.

Com este processo, é notável uma preocupação cada vez maior dos responsáveis pela tomada de decisão de aplicar métodos de avaliação da qualidade, que possam oferecer dados objetivos sobre a prestação do serviço. O *licenciamento*, a *certificação* e a *acreditação* são exemplos de abordagens de avaliação utilizadas no setor de saúde, que propiciam um entendimento sobre a qualidade e desempenho das instituições, cada uma a seu modo, tendo objetivos e enfoques diferentes.

O *licenciamento* “é um processo pelo qual uma autoridade governamental dá permissão a um profissional individual ou instituição de saúde para operar ou para se dedicar a uma ocupação ou profissão” (ROONEY; OSTENGERB, 1999, p. 03), no caso do licenciamento de uma instituição, realiza-se uma inspeção *in loco* que determina se o local está de acordo com as normas e padrões mínimos de qualidade exigidos. O licenciamento é obrigatório para um profissional exercer seu ofício, bem como para o funcionamento legal de uma instituição.

A certificação é um processo de avaliação não obrigatório, que indica que um profissional possui conhecimento e competência além das exigências básicas para licenciamento. No caso de uma instituição que está sendo certificada, aponta que a mesma dispõe de recursos, como tecnologia ou práticas inovadoras, também consideradas um diferencial em relação às demais. O processo de certificação avalia profissionais e instituições através de processos e requisitos pré-determinados.

O processo de acreditação é um método de avaliação específico do setor de saúde, formalizado por um órgão acreditador reconhecido, que determina se uma instituição “atende a padrões aplicáveis, predeterminados e publicados” (ROONEY; OSTENGERB, 1999, p. 03). Assim como a certificação, é um processo voluntário, feito através de uma visita *in loco*, onde os avaliadores investigam a adequação da instituição a requisitos pré-determinados. Segundo Rooney e Ostengerb (1999), os padrões de acreditação são



elaborados para estimular esforços para a melhoria contínua das instituições acreditadas e uma atuação voltada para a excelência.

## 1.2 O Programa de acreditação

Foi nos Estados Unidos, em 1953, a publicação do primeiro Manual de Padrões para acreditação Hospitalar, pela *Joint Commission Internacional –JCI*<sup>1</sup>, o que iniciou a oferta do programa de acreditação no país, e mais tarde, tornou-se modelo para o resto do mundo. O programa se desenvolve rapidamente nos Estados Unidos e novos segmentos de serviços de saúde aderem à proposta, sendo o primeiro, em 1969, após o segmento hospitalar, os serviços de longa permanência. A iniciativa incluía apenas instituições prestadoras de serviços de saúde, como hospitais, e acabou sendo modelo para diversos outros países.

No Brasil a acreditação dá os primeiros passos com a iniciativa da Organização Pan-americana de Saúde - OPAS de patrocinar encontros e grupos de discussão sobre a criação de um sistema de qualidade na saúde seguindo o modelo que vinha tendo bons resultados nos Estados Unidos e Canadá. Coube ao Colégio Brasileiro de Cirurgiões – CBC o papel de liderar o desenvolvimento efetivo da acreditação, criando em 1986, a Comissão Especial Permanente de Qualificação de Hospitais.

Em 1994, o CBC organizou, juntamente com a Academia Nacional de Medicina e o Instituto de Medicina Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – IMS/UERJ, o seminário “acreditação de Hospitais e Melhoria da Qualidade”, e a partir das discussões do evento foi criado o Programa de Avaliação e Certificação de Qualidade em Saúde – PACQS, “com o objetivo de aprofundar a análise e a implementação de procedimentos, técnicas e instrumentos voltados para acreditação de hospitais e prestar cooperação técnica às instituições de saúde comprometidas com o processo de melhoria contínua da qualidade” (NORONHA, 2007, p. 139).

Até então, apenas instituições prestadoras de serviços de saúde eram avaliadas nos modelos da acreditação, até que alguns pesquisadores passam a discutir a necessidade de uma implementação do programa voltado para Operadoras de Plano de Saúde. Em 2009, o

---

1 A *Joint Commission Internacional (JCI)* é o maior e mais antigo órgão de acreditação e definição de padrões de atendimento médico dos Estados Unidos.

Consórcio Brasileiro de acreditação – CBA, em uma iniciativa pioneira, desenvolve o Manual de acreditação de OPS, baseado na metodologia americana da JCI, mas considerando as dimensões continentais do Brasil, e a diversidade quantitativa e qualitativa dos serviços de saúde.

Em seguida, a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS<sup>2</sup> inclui o tema em sua agenda. Em 4 de novembro de 2011, a ANS institui o Programa de acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde, através da Resolução Normativa –RN nº 277 “com o objetivo de incentivar a melhoria continuada na qualidade assistencial da saúde suplementar” (RN nº 277, de 2011).

A RN nº 277 determina a acreditação como um processo voluntário de avaliação da adequação e eficiência dos serviços disponibilizados pelas Operadoras de Planos de Saúde (OPS), realizado por entidades acreditadoras. As entidades acreditadoras são instituições que recebem o certificado de acreditação emitido pela Coordenação Geral de acreditação do Inmetro - CGCRE do INMETRO e são homologadas pela DIOPE - Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras, e assim tornam-se oficialmente qualificadas para realizar a avaliação da acreditação nas instituições de saúde.

Para se adequar ao Programa de acreditação, as instituições precisam estar em conformidade com os pré-requisitos apontados pela RN nº 277, divididos em sete dimensões: Programa de Melhoria da Qualidade, Dinâmica da Qualidade e Desempenho da Rede Prestadora<sup>3</sup>, Sistemáticas de Gerenciamento das Ações dos Serviços de Saúde, Satisfação dos Beneficiários<sup>4</sup>, Programas de Gerenciamento de Doenças e Promoção da Saúde, Estrutura e Operação e por fim, Gestão. Cada uma destas dimensões conta com uma diversidade de itens que especificam padrões de processos, tarefas e canais de comunicação com os públicos interno e externo, e que no final do processo são avaliados um a um pelos responsáveis do órgão acreditador.

---

<sup>2</sup> A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil.

<sup>3</sup> A rede prestadora se refere aos prestadores de serviços vinculados à operadora. São considerados prestadores: instituições como hospitais, serviços auxiliares de diagnóstico e terapia, clínicas ambulatoriais, profissionais de saúde ou pessoas jurídicas que prestam serviços em consultórios, credenciados a operadoras de saúde.

<sup>4</sup> “Beneficiário” é a denominação utilizada pelas operadoras para se referir aos clientes que utilizam de seus planos de saúde, também podendo ser chamados de “usuários”, ainda que este segundo termo seja evitado por questões de má interpretação.

No quadro a seguir, é possível visualizar do que trata cada dimensão:

|   |   |
|---|---|
| <b>Dimensões da RN 277</b>  | <b>Dimensão 1 - Programa de Melhoria da Qualidade</b>   |
|   | Trata da estrutura e das responsabilidades do Programa de Melhoria da Qualidade a ser implementado na operadora.                                    |
|   | <b>Dimensão 2 - Dinâmica da Qualidade e Desempenho da Rede Prestadora</b>   |
|   | Trata do estabelecimento de critérios de seleção, manutenção e descredenciamento da rede prestadora de serviços alinhados à segurança assistencial. |
|   | <b>Dimensão 3 - Sistemáticas de Gerenciamento das Ações dos Serviços de Saúde</b>   |
|   | Trata da garantia de acesso dos beneficiários à rede prestadora.  |
|   | <b>Dimensão 4 - Satisfação dos Beneficiários</b>  |
| Trata da melhoria da prestação de serviços a partir da percepção dos beneficiários.   |   |
| <b>Dimensão 5 - Programas de Gerenciamento de Doenças e Promoção da Saúde</b>   |   |
| Trata do aumento dos níveis de saúde da população e prevenção do agravo de doenças.   |   |
| <b>Dimensão 6 - Estrutura e Operação</b>  |   |
| Trata da infraestrutura necessária aos beneficiários, abrangendo tanto a qualidade da estrutura físico-funcional quanto a interface dos mesmos. |   |
| <b>Dimensão 7 - Gestão</b>  |   |
| Trata do desenvolvimento do capital humano e da informação.   |   |

Figura 1. Dimensões da RN 277

## 2.2 Implantação da acreditação e abordagens de avaliação

O processo de implantação da acreditação é gradual e seriado, pois a instituição deve fazer primeiramente um diagnóstico sobre suas práticas e identificar quais pontos precisam de maior atenção e melhorias para se adequar aos padrões pré-determinados. Ao optar em participar do processo de avaliação, a instituição escolhe o órgão acreditador que irá acompanhá-la, participar e auxiliar durante todo o processo, e ao final, realizará a avaliação.

Os valores da avaliação de acreditação baseiam-se em vários fatores, incluindo o volume e tipo de serviços prestados pela operadora de planos de saúde, o número de locais ou setores de cuidado incluídos na avaliação, o número de avaliadores e dias de avaliação necessários para realizar uma verificação da conformidade com os padrões avaliativos.

Qualquer OPS pode se candidatar a avaliação para acreditação, independentemente de seu tamanho, modalidade ou abrangência geográfica, desde que esteja em conformidade com as leis do país.

Quando solicitado, o órgão acreditador realiza primeiramente uma avaliação geral anterior a qualquer mudança e produz um relatório completo sobre as atividades que constam nos itens de avaliação, “nele são ressaltados os resultados constatados nesta etapa. O relatório deve transcrever todo o processo e conteúdo da avaliação, refletindo o resultado da avaliação” (ONA, 2010).

Desta forma, a instituição de saúde inicia o processo já com uma ideia do que precisa de mudança e do que já é satisfatório. Segundo Rooney e Ostenberg (1999), em geral, os avaliadores realizam treinamentos, supervisionam os processos de adaptação da instituição e prestam consultoria sobre a melhor forma de obter os resultados desejados, identificando as particularidades de cada instituição. “A equipe de avaliadores é formada por, no mínimo, três membros, sendo: um médico, um enfermeiro e um profissional especialista em gestão” (ONA, 2010, p. 41).

Cada instituição tem a liberdade para desenvolver um roteiro próprio desde a realização do diagnóstico até as modificações e implantação das melhorias de fato, quando será feita a avaliação. Na eventualidade de algum membro do comitê avaliador apresentar algum conflito de interesse na avaliação, este membro não participa do processo.

O processo se encerra com a avaliação final pelo órgão acreditador, que emite um novo relatório, desta vez definitivo, que resultará na aprovação ou não aprovação da instituição perante os padrões da acreditação. A ANS determina que os órgãos acreditadores devem “no prazo de até 10 (dez) dias do final do processo avaliativo, enviar relatório à ANS, no qual conste o desempenho da OPS submetida ao Programa de acreditação, bem como cópia da certidão de acreditação, quando houver” (RN nº 277, de 2011). A ANS divulga então, em seu site, as instituições que receberam o certificado, para conhecimento dos consumidores dos planos privados de saúde.

Durante o período de validade do certificado, que pode ser de dois ou três anos, dependendo do nível de conformidade conferido, a instituição permanece sujeita a visitas de controle e manutenção e o órgão acreditador faz um acompanhamento de eventos extraordinários que afetam os padrões de qualidade.

A Resolução Normativa nº 277 determina que as instituições que divulgarem por meio de publicidade ou meios próprios, a respeito de qualquer processo de acreditação que não seja realizado por entidades acreditadoras homologadas pela ANS estarão sujeitas a penalidades.

O processo de avaliação da acreditação consiste em notas estabelecidas pelos avaliadores, a instituição deve obedecer aos critérios de pontuação estabelecidos na RN nº 277, “para cada dimensão será atribuída uma nota, calculada pela média aritmética da pontuação dos itens, onde deverá ser atingida uma pontuação mínima pela operadora, caso contrário, não haverá aprovação, independentemente da nota final” (RN Nº 277, de 2011). A nota final corresponderá a média ponderada das notas obtidas em cada dimensão.

Cada item determinado pertencente a uma dimensão possui três graus de conformidade, sendo avaliado conforme descrito na figura.

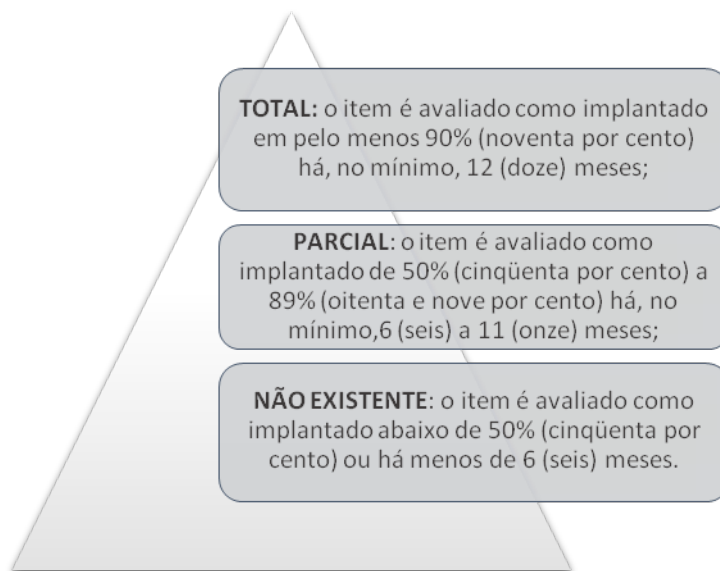


Figura 2. Graus de conformidade às dimensões da RN 277

Cada grau de conformidade confere uma determinada pontuação a cada item, sendo que o grau total equivale a 10 (dez) pontos, o parcial a 5 (cinco) pontos e o não existente a 0 (zero) pontos.

Para determinar o grau de conformidade, os avaliadores podem utilizar algumas técnicas, como análise documental, observação direta ou inspeção, como prevê a Resolução Normativa nº 277.

Por fim, a certidão da acreditação pode ser emitida em três níveis, conforme esquema abaixo:

| <b>CERTIDÃO</b>  | <b>NOTA FINAL</b>     | <b>VALIDADE</b>                     |
|------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| <b>NÍVEL I</b>   | Entre 90 e 100 pontos | Mínimo de 3 anos e máximo de 4 anos |
| <b>NÍVEL II</b>  | Entre 80 e 89 pontos  | Mínimo de 2 anos e máximo de 3 anos |
| <b>NÍVEL III</b> | Entre 70 e 79 pontos  | Mínimo de 2 anos e máximo de 3 anos |

Figura 3. Níveis da certidão de acreditação

Ao optar por participar de um programa de acreditação e receber o certificado de qualidade, a OPS aumenta seu potencial competitivo no mercado ao ser reconhecida formalmente por uma entidade credível. O diferencial se encontra, ainda, pela adaptação de acordo com padrões definidos pela ANS, e por se submeter a avaliações periódicas no seu desempenho, o que institui uma dinâmica de melhoria contínua dos serviços da OPS.

No quadro abaixo é possível ter uma visão prática de como é realizado todo o processo de acreditação nas OPS, embora cada órgão acreditador possua um planejamento diferente para a implementação, em geral estas são as etapas realizadas:

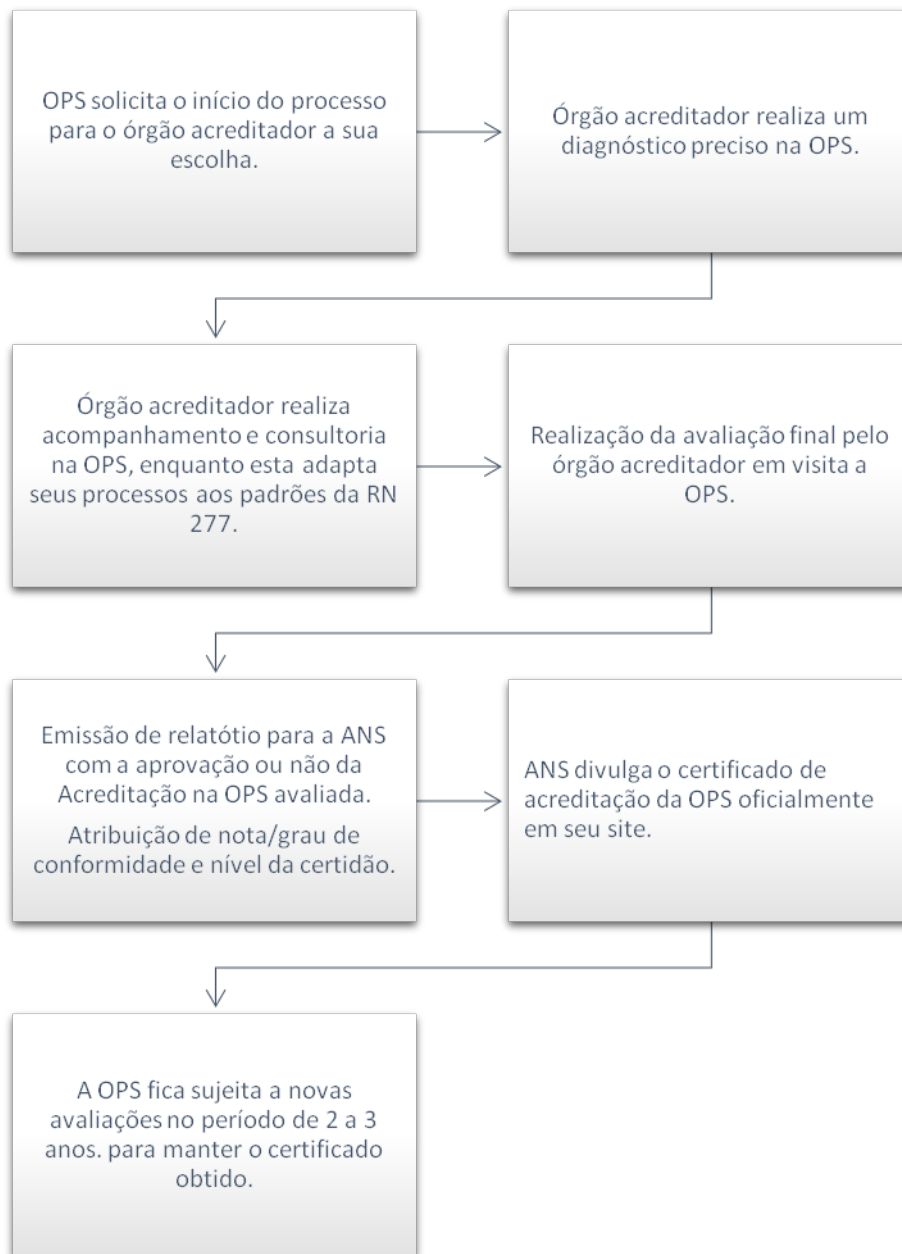


Figura 4. Processo de acreditação de Operadoras de Plano de Saúde

Como se nota, é um processo demorado e complexo, que envolve a participação ativa do público interno, especialmente na etapa em que a operadora adequa sua estrutura às dimensões propostas. É preciso que a instituição esteja disposta ao cenário de mudança que deve acontecer com a implementação do programa, que vai além de simples alterações de processos, como bem afirma a Comissão Brasileira de acreditação (2015): o que acontece é uma mudança de cultura.

## **CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Conceitos de Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional é um amplo campo do conhecimento que vem cada vez mais legitimando sua importância no mundo atual globalizado, onde as empresas necessitam fundamentalmente de uma conexão com seus públicos.

São muitas as abordagens conceituais e históricas da comunicação organizacional, que passam desde os modelos antigos de organização, com um sistema mais fechado e autoritário de trabalho, até as organizações modernas, interativas e com formas dialógicas de relacionamento com seus públicos.

Existem muitos pesquisadores e teorias desenvolvidas que se complementam no que tange a comunicação organizacional, porém, algumas destas podem ser destacadas em função do objetivo desta monografia, que procura entender a comunicação como ação ativa entre organização e seus públicos, tangenciada pela cultura organizacional, sendo ferramenta participativa para alcançar objetivos institucionais.

Para Riel (apud SCROFERNECKER, 2000), a comunicação organizacional é composta pelas relações públicas, pelas estratégias organizacionais, o marketing corporativo, a comunicação interna e externa e a propaganda corporativa, ou seja, um conjunto de ações de comunicação dirigidas aos públicos e segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Por sua vez, Daniels, Spiker e Papa (1997, apud SCROFERNECKER, 2000) identificam o campo a partir de três perspectivas: tradicional, interpretativa e crítica. A perspectiva



tradicional aborda a comunicação como algo a ser padronizado, fechado e mecânico, tendo relação direta com a eficiência organizacional.

No segundo modelo, o interpretativo, a visão é a partir da cultura organizacional, entendendo a comunicação como uma rede de significados. As pesquisas nessa área buscam observar as relações subjetivas construídas nas organizações através da comunicação. Por sua vez, a terceira perspectiva, chamada crítica, entende a organização como instrumento de opressão. Preocupa-se com a estrutura social e o processo simbólico, voltando sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas (SCROFERNECKER, 2000).

Portanto, para Daniels, Spiker e Papa (1997, apud SCROFERNECKER, 2000), enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por de trás desses comportamentos manifestos.

Goodall Jr. e Eisenberg (1997, apud SCROFERNECKER, 2000, p. 02) desenvolveram cinco teorias para abordar a comunicação organizacional a partir de suas características e função básica: como transferência de informação, como processo transacional, como estratégia de controle, como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição e como espaço de diálogo.

O modelo de comunicação organizacional como *transferência de informação*, é assimétrico e linear, onde o emissor define a mensagem e o receptor não participa, apenas absorve. Enquanto que o *processo transacional* prevê um feedback, como a mensagem é recebida e entendida, interessando o comportamento do receptor e não apenas o que ele expressa verbalmente.

Na teoria da *estratégia de controle*, os autores entendem a comunicação como estratégia de ações organizacionais, em que o comunicador identifica a melhor abordagem para a mensagem com o objetivo de conseguir uma resposta previamente desejada para seu público.

Na teoria do *equilíbrio*, “a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito - e a sujeição - o que deve ser feito”. É uma abordagem que se aproxima das teorias sociológicas entre indivíduo e sociedade, a respeito da tensão entre a necessidade de promover mudanças e o que já está instituído como norma na sociedade.

No quinto modelo, da comunicação organizacional como *espaço de diálogo*, observa-se uma perspectiva de interação completa entre a organização e os públicos em suas relações e formas de comunicar. É a comunicação como um espaço de diálogo onde cada um tem a oportunidade de falar e de ser ouvido.

Para Restrepo J. (1995, apud SCROFERNECKER, 2000) a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade. Este autor explora a organização como um conjunto de interações humanas, que formam a cultura organizacional, tendo a comunicação como ação permanente e estratégica nesta formação. Para ele existem quatro dimensões no processo de comunicação organizacional: Como informação, a base de todo o processo e que dá a possibilidade de que a ação se estabeleça; como divulgação, no sentido de tornar público; como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais, como por exemplo as celebrações e rituais realizados; e como participação, onde se dá o espaço do “outro”, o receptor, também se manifestar e participar do processo. As ações desenvolvidas nesta dimensão são o que estabelecem vínculos de compromisso com a organização.

Kunsch (2003) e Torquato (2002) são importantes autores brasileiros no campo da comunicação organizacional, que buscam constantemente identificar seu papel estratégico. Segundo Kunsch (1997, p. 150) “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”. Para Kunsch, a comunicação organizacional é composta pelo que ela denomina “mix” comunicacional: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

A comunicação institucional é o que tangencia a imagem da organização, é através dela que se estabelece a credibilidade com seus públicos, enquanto a comunicação mercadológica está ligada aos objetivos de venda dos produtos e serviços.

As comunicações administrativa e interna estão mais ligadas ao público interno, o que interessa mais nesta monografia. A comunicação administrativa diz respeito ao que está documentado, processos já padronizados e procedimentos internos, enquanto que a

comunicação interna abrange ações para criação de vínculo com os colaboradores, utilizando até mesmo estratégias da comunicação mercadológica e institucional.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Os estudos acerca de cultura organizacional são mais comumente encontrados no âmbito da administração e da psicologia organizacional, as primeiras pesquisas desenvolvidas foram ainda no campo da antropologia. Os estudos sobre a interferência da comunicação na evolução desta cultura e como ela pode ser afetada pelas práticas comunicacionais, ainda estão em crescente evolução.

Entretanto, através do entendimento da cultura organizacional, é possível compreender a lógica das relações entre as pessoas que compõem a organização, suas formas de sociabilidade e comportamentos padrão instituídos no ambiente organizacional. Pode-se ainda, realizar medições das dificuldades quanto a mudanças e possíveis fracassos. Obtendo ou não um estudo prévio sobre a cultura, é fato que as práticas comunicacionais, em todos os seus níveis, acabam sendo afetadas por ela, e também a reforçam, ou até modificam. Embora a cultura seja uma questão intrínseca, instituída e pouco maleável, o processo de comunicação pode sim afetá-la quando reforçado continuamente.

É necessário compreender a cultura como característica subjetiva das organizações, sendo possível ser analisada através de seus valores e práticas internas e externas. São muitos os fatores que interferem na construção da cultura organizacional, sendo o ambiente interno o local onde ela se estabelece. Contudo, o ambiente externo não pode ser ignorado, segundo pesquisa realizada por Ferrari (2000, p. 1999) “não resta dúvida de que a cultura nacional tem um impacto na cultura organizacional, na medida em que as empresas e instituições são partes integrantes do ambiente”.

A importância da cultura organizacional pode ser observada através dos efeitos que ela causa no ambiente da empresa e fora dela, como afirma ROBBINS (apud PINHO, 2006, p. 176). Segundo o autor, as consequências da cultura são múltiplas, ele cita as quatro principais, sendo “a cultura como definidora de fronteiras”, ou seja, característica que diferencia uma organização da outra. Por ser muito particular, é impossível encontrar duas organizações com percepções iguais de sua cultura, por isso pode-se afirmar que ela identifica a organização. Um outro efeito da cultura, é que ela “cria um senso de identidade

nos seus membros”, isto é, o sentimento de pertencer ao grupo está diretamente relacionado a ela, os valores organizacionais são enraizados nos indivíduos de maneira que eles se apropriam dos mesmos. Além disso, a cultura “facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais”, o próprio senso de coletividade e de valores compartilhados, que levam os membros a dividirem objetivos em comum e buscar a satisfação dos interesses do grupo. O quarto efeito citado é que “a cultura estimula a estabilidade do sistema social”, ou seja, torna as normas e valores compartilhados, fatores permanentes, que não se modificam com facilidade, o que leva a facilitar o controle social e prever comportamentos dos membros do grupo.

No ambiente interno, a comunicação é entendida como ferramenta de modificação da cultura, Bueno (1989, p.77) afirma: "cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura".

Neste caso, os líderes da organização possuem um papel importante na definição desta cultura, embora não seja possível que eles a estabeleçam de maneira plena, as políticas adotadas e as condições de trabalho acabam por influenciar no estabelecimento da cultura. O autor Edgar Schein (1986, apud CURVELLO, 2012, p.30) atribui aos líderes primais, os fundadores das organizações, “a criação e moldagem do que poderá vir a ser a cultura de uma organização, passando a ser elementos-chaves para desvendar a cultura”.

O conceito de cultura pode ser entendido, segundo Curvello, a partir de duas linhas teóricas: como sistema de ideias, onde os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados, ou como sistema sociocultural, e a cultura está inserida no sistema social, manifestada pelo comportamento dos indivíduos (2012, p. 29).

Na perspectiva de Schein (1986, apud CURVELLO, 2012, p.30), a cultura é captada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes. No primeiro nível, entende-se tudo que se pode ver, como o próprio ambiente, a organização, a utilização de uniformes ou não, entre outros. O segundo nível é tangenciado por padrões mais profundos e subjetivos, como valores manifestados em diferentes ocasiões pelos líderes ou colaboradores-chave, enquanto que no terceiro nível, para além da subjetividade, observam-se questões inconscientes nos padrões de comportamento, são os valores absorvidos gradualmente, a

forma como se percebe, pensa e sente a organização. Esta perspectiva aborda toda a complexidade da cultura organizacional, enquanto fator modificável e ao mesmo tempo intrínseco da organização.

Sob a ótica de Linda Smircich (apud FERRARI, 2009, p. 249), a cultura também pode ser compreendida sob dois sentidos: como uma variável e como uma metáfora. No primeiro, a cultura é considerada um elemento que a organização possui, podendo ser externa (cultura nacional) ou interna (cultura organizacional), neste caso é possível administrá-la e há a oportunidade de trabalhar em cima dela em prol da administração da organização. Como metáfora, a cultura é compreendida como o que a organização é propriamente. Esta abordagem não permite que a cultura seja moldada, pois a entende como algo estável e estabelecido, embora nesta perspectiva seja possível um entendimento mais profundo da organização, que necessita de tempo e visão em longo prazo. Esta perspectiva de Smircich confronta o entendimento entre *ser* ou *ter* uma cultura.

Por sua vez, na perspectiva de Fleury (1989, p. 22), nota-se a cultura como um elemento da comunicação, ou seja, é através dela que é possível compreender os fluxos das relações entre os públicos que nela estão inseridos. A autora entende a cultura organizacional

Como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Como se nota, diferentes autores que estudam a cultura organizacional adotam maneiras distintas para expressar seu entendimento. O conceito partindo dos elementos representativos da cultura parece ser compartilhado entre muitos deles, esta definição é a que melhor se encaixa nos objetivos desta pesquisa e o qual será dada ênfase maior. O autor Sérgio Alves (1997), um dos defensores desta abordagem traz o conceito de cultura organizacional como

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação”. (p. 10)

Ainda segundo o autor, estes elementos são um reflexo das escolhas das lideranças, compartilhados pelos demais membros com o propósito de orientar seus comportamentos.

Para aperfeiçoar o entendimento sobre esta abordagem, é necessário compreender o significado que os autores atribuem a cada um destes elementos, portanto segue uma breve definição conforme apresentado por Sérgio Alves (1997, p. 10):

**Crença** é um elemento enraizado nos indivíduos que serve como norteadora para seu entendimento sobre as coisas, relacionada à perspectiva que ele possui sobre o mundo, o ambiente e as outras pessoas. As crenças evoluem com o passar do tempo, conforme as experiências de vida, podendo ser confirmadas ou contestadas constantemente.

**Valores** integram as atividades dos indivíduos, sendo como um guia que dá sentido a tudo que pensam ou fazem. Qualquer opinião, posicionamento ou conduta das pessoas frente a uma situação é fundamentado em seu sistema de valores, ou seja, naquilo que acreditam ser importante dentro do contexto ou grupo a que pertencem. Por isso, quando as pessoas compartilham os valores de uma cultura organizacional, a tendência é que se comportem de maneira semelhante. Estes valores são como critérios de escolha, em função deles “as pessoas podem apresentar uma orientação mais individualista ou solidária, mais independente ou conformista, mais competitiva ou cooperativa” (ALVES, 1997, p.11), por exemplo.

**Pressupostos** são elementos mentais que antecipam as respostas para determinadas situações, baseados em experiências anteriores. Por exemplo, quando um problema foi resolvido, a tendência é que a forma como a solução foi conduzida torne-se um pressuposto, ou seja, repetida sempre (ou quase sempre) que problemas semelhantes ocorram.

**Normas** são o “senso comum que um grupo ou uma empresa tem sobre o que é certo ou errado” (ALVES, 1997, p.12). Estas normas podem ter sido criadas de maneira formal pela organização ou de maneira informal pelos seus membros, com o objetivo de obter um padrão social. As normas refletem as crenças e os valores organizacionais.

**Símbolos** são representações figuradas, mais simplificadas, de conteúdos mais complexos (como a bandeira simboliza um país). É o veículo de um significado.

**Heróis** são personificações de uma maneira de pensar e agir considerada como modelo dentro de uma determinada cultura.

**Mito** é uma espécie de esquema de eventos imaginados, que existe para explicar fenômenos com sentidos múltiplos e difusos (ALVES, 1997, p. 12). Faltam as aspas

**Estórias** são narrativas que unem acontecimentos reais a elementos imaginários e acabam por reforçar comportamentos desejados e limitar a transgressão de normas.

**Ritos** são atividades que reiteram os traços de uma cultura, reforçando seu poder simbólico. Um conjunto de ritos pode ser uma cerimônia.

**Endoculturação** é o processo pelo qual os indivíduos aprendem e internalizam os elementos citados, desenvolvendo suas habilidades necessárias para assumir um papel de sucesso no contexto da organização. É a prática de incorporar a cultura da empresa a seus próprios valores e normas externas.

Tendo o conhecimento necessário sobre os elementos a serem observados para uma análise profunda e esclarecida da cultura, podemos relacioná-los às práticas comunicacionais e como eles favorecem, dificultam ou moldam a própria cultura de comunicação na empresa.

Sob a visão da comunicação organizacional, é quase impossível entendê-la ou mesmo planejá-la sem considerar a cultura em que esta organização está inserida, as redes de informação e de construção das relações entre seus membros perpassam a cultura estabelecida e a forma como ela é administrada pelos líderes. Como afirma Freitas (1991, apud FERRARI, 2009, p.251), “as organizações são vistas como ‘fenômenos de comunicação’, no qual o processo de comunicação ajuda a criar uma cultura organizacional”.

Se o ambiente externo das organizações é afetado pela sua cultura, o ambiente interno é o próprio *lócus* da cultura, pois é onde ela se molda e estabelece suas raízes, “a gestão das organizações, vista da ótica da análise da cultura organizacional, permite-nos entendê-las como redes de interações sociais que impactam os ambientes interno e externo e que são, também, afetadas por estes” (FERRARI, 2009, p. 248).

Para a implementação de uma comunicação eficiente, é necessária uma análise do contexto cultural da instituição e a direção dos esforços para as respostas encontradas, pois

Comunicação e cultura se inter-relacionam – uma influencia a outra. Se, por um lado, a comunicação é um elemento fundamental da cultura – sem a qual essa não existiria -, por outro, os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural. (ADAIR; ALVES, 1997, p.204, apud FERRARI, 2009, p.251)

Os valores compartilhados por um grupo conectados a outros fatores, como já citado, são elementos-chave para compreender sua cultura, é através deles que ela transparece, são os valores que motivam as ações do público e guiam os relacionamentos dos indivíduos entre si, bem como dos indivíduos com a própria organização. Os valores organizacionais são aqueles que o público atribui à organização, segundo Tamayo e Gondim

(apud FERRARI, 2009, p.252), “são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização”. Trata-se de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o funcionamento e a sua vida.

Os valores são estáveis e pouco modificáveis a curto prazo, por isso definem a organização simbolicamente. Quando estes valores são contrários ao esperado pela liderança das organizações, dificulta a administração das práticas que definem a cultura organizacional. Para Ferrari (2009)

Os valores humanos afetam a cultura organizacional, uma vez que eles a constituem e são considerados princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância. Os valores têm caráter estável e duradouro”.

A construção destes valores que leva a definição da cultura é coletiva e não pode ser imposta pelas lideranças, embora também não possa ser apenas uma definição adquirida livremente pelos indivíduos, sem interferências formais. A colaboração das ações formais da organização com as práticas adotadas espontaneamente pelos indivíduos vai estabelecer sua cultura, sendo impossível o controle absoluto sobre ela, pois a mesma “é uma construção social coletiva dinâmica que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos” (FERRARI, 2009, p. 248). Neste aspecto, a comunicação tem o poder de agir como veículo de disseminação dos valores organizacionais.

A cultura não significa uma unidade no público interno da organização, cada indivíduo permanece com suas características singulares, o que acontece é que o padrão de comportamento acaba se tornando comum entre eles, naturalmente.

Desta forma, a implantação de uma cultura de comunicação acaba por envolver a todos por objetivos comuns. Como afirma Bueno (2005, p.46), “em uma organização que prima por uma autêntica cultura de comunicação, todos os seus integrantes se sentem envolvidos por ela e almejam, apesar das diferenças ou mesmo das oposições, o desenvolvimento pessoal ou institucional”.

Contudo, pode-se entender que a cultura é elemento central no processo organizacional, afetada por diversos fatores formais e informais, instituídos ou arraigados por questões sociais, mas passível de mudança em longo prazo, assim como afirma Ferrari (2009, p. 249), “é preciso constatar que a cultura se modifica, do mesmo modo como a organização trata de adaptar-se permanentemente ao seu entorno”.



A cultura organizacional é estável e duradoura, mas está sempre recebendo estímulos e introduzindo novos padrões, mesmo que qualquer mudança notável aconteça a longo prazo, sendo moldada com o passar do tempo “a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultam em respostas e soluções que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros” (ALVES, 1997, p. 9).

Desta forma, a influência formal pode ser realizada através de indução de novos acontecimentos ou mudanças de postura por parte da alta direção, ainda que isto só influencie na cultura se os membros se apropriarem de novos padrões de comportamento. Entretanto, alguns fatores, como a situação do mercado, por exemplo, também podem ser fatores de influência da cultura e ocorrem sem o controle da organização.

Além disso, os padrões só podem ser compartilhados pela grande maioria da organização, até que possam ser incorporados e definidos, junto a outros fatores, como cultura, se forem difundidos a todos. Neste caso, a comunicação é a grande difusora da cultura, pois é através da utilização de seus canais formais e informais que ela se propaga pela empresa (ALVES, 1997, p.9).

### **2.3 A Comunicação Interna a favor da qualidade**

É comum observar que as empresas vêm investindo cada vez mais na gestão da qualidade, primando pela melhoria contínua dos processos, buscando antever possíveis problemas, potencializar sua produção e tentando atingir o máximo desempenho de suas equipes. Uma classe de público em especial merece atenção neste processo, pois é fundamental e pode contribuir com ótimos resultados: o público interno. Para Bueno, (2005, p. 32)

Os públicos internos constituem (ou deveriam constituir), sob a perspectiva de uma gestão moderna, os públicos mais importantes de uma organização. Os funcionários (eufemística, demagógica e ideologicamente denominados colaboradores) são os parceiros fundamentais nos negócios (sejam lucrativos ou não) e sem eles as organizações não sobrevivem.”

Foi a partir da instituição dos Círculos de Controle da Qualidade, idealizados por Dr. Kaoru Ishikawa e aplicados pela Toyota (MAXIMINIANO, 1991), que surge a preocupação com a troca de mensagens na gestão da qualidade. Na Toyota, os trabalhadores da linha de

montagem aperfeiçoavam seus processos a partir de reuniões periódicas. A comunicação entre eles era o diferencial, pois através destas reuniões, em que cada um expunha suas observações sobre o processo, era possível ter uma visão sistemática e definir mudanças passíveis de melhorias. Segundo Cardia, (2003, p.73), “num ambiente de gestão da qualidade, a comunicação deve ser estabelecida e fortalecida sob o componente grupal”.

Na década de 1990, os autores Garvin (1992) e Shiba (1997) realizaram estudos que desencadearam em um modelo de qualidade denominado “Gerenciamento Estratégico da Qualidade” em um cenário de aprendizado. Neste modelo, além da avaliação do ambiente, a percepção exata da detecção de problemas e a busca constante de possíveis soluções através de ferramentas estatísticas utilizadas em equipes, desataca-se a fase em que se prevê a importância da comunicação interna, a realização das tarefas em equipes/times através de uma comunicação interpessoal eficiente (CARDIA, p.6, 2003). Neste aspecto, nota-se a ênfase que se dá ao trabalho em equipe, ou “times da qualidade”, termo bastante utilizado atualmente na área.

Quando falamos em trabalho em equipe, podemos pensar na importância de um relacionamento interpessoal entre os colaboradores que seja pautado pelo estímulo à comunicação, a encontros periódicos oportunizados pela empresa, a um ambiente de trabalho saudável, a troca constante de informações entre os diferentes níveis da organização e a transparência da informação. Desta forma, podemos entender que a comunicação interna é uma ferramenta essencial para o processo de qualidade, e que, se implementada por políticas bem definidas e um planejamento prévio, é capaz de otimizar grande parte do processo.

Alguns autores como Sholtes apud Cardia (2003, p.73), acreditam que “todo o trabalho a ser realizado deve contar com o espírito de equipes que, simulando um campeonato, atinjam metas preestabelecidas”. Para Shiba (1997), estas equipes necessitam ter uma visão de melhoria contínua dos processos, e para colocar em prática, devem seguir os seguintes passos: tornar o aprendizado e a melhoria mais eficientes; simplificar a comunicação; reduzir a variabilidade dos processos; desenvolver a intuição e a criatividade; e, finalmente, aperfeiçoar a capacidade de prever o futuro.

Dos cinco passos citados por Shiba, três deles têm relação direta com a comunicação interna. Para simplificar a comunicação, é necessário que a organização ofereça os canais certos para troca de informações e disponibilize de meios práticos para que esta

comunicação aconteça, pois não se pode prever que os funcionários irão, de maneira espontânea, definir estes canais. É importante identificar o público interno, realizar um diagnóstico e implementar ações práticas para oportunizar esta simplificação.

Para desenvolver a intuição e a criatividade, é essencial que sejam oferecidas condições de trabalho e um ambiente propício para isto. Esta também é uma preocupação da área de comunicação, que deve, eventualmente, criar situações em que os colaboradores sejam retirados de seus locais diários de trabalho, sejam confrontados com novas propostas e desafios, ouçam outras pessoas e histórias e, principalmente, que eles sintam vontade de sair de sua área de conforto.

No quesito “aperfeiçoar a capacidade de prever o futuro”, esta ação só é possível se os funcionários estiverem muito bem informados sobre o que ocorre no presente. É imprescindível uma visão sistemática da organização e dos processos. Cada colaborador deve conhecer não somente sua atividade, mas também todas as outras que fazem parte da cadeia. Segundo Cardia (2003, p. 1)

A comunicação formal nas organizações, visando a troca de mensagens, ocorre, especificamente, com vistas à resolução de problemas. Porém, nas últimas duas décadas, um novo paradigma de gestão nas organizações tem sido seguido no Ocidente, a gestão da qualidade, que visa ao reaprendizado de novos processos, através de diferentes formas de relações humanas no trabalho.

Diversas literaturas sobre a implantação de programas de qualidade nas empresas citam direta ou indiretamente a importância de uma comunicação dirigida e planejada com o quadro funcional. Para Scroferneker (2009, p. 208) “a comunicação assume caráter estratégico, sobretudo quando da implantação de um programa de qualidade, na medida em que tais decisões tendem a provocar mudanças, ou seja, adaptações de práticas e condutas”.

Qualquer mudança interna realizada na organização só é possível quando há circulação de informação e canais apropriados para cada necessidade, “o processo de mudança é o *locus* da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro” (REIS, 2004, p.52 apud SCROFERNEKER, 2009, p. 208). Do contrário, pode demorar um longo período de tempo até as adaptações chegarem a todos os setores da empresa e muitos erros de processos acontecem no caminho.

Além da comunicação padrão de processos, ou como denomina Kunsch, “comunicação administrativa”, outro fator é de extrema importância quando da implantação de novos projetos de qualidade, o engajamento do público interno. A qualidade, em sua própria essência, pressupõe um diferencial em relação ao padrão, e isso só é possível quando as pessoas envolvidas se propõem a realizar além do básico de sua função. Desta forma se insere novamente a comunicação interna, pois por meio dela “é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de ideias e o sentimento de participação” (WELS, 2005, p.85 apud SCROFERNEKER, 2009, p. 208).

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo (TORQUATO, 2002), assim se tornando mais propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, sendo assim o cenário ideal para a implementação de mudanças e a introdução de uma cultura da qualidade.

Gaudêncio Torquato (2002, p. 54) estabelece o que acredita serem os objetivos da comunicação interna. Entre os diversos citados, em três deles em especial pode ser feita uma relação da comunicação interna como facilitadora do processo de implantação de um programa de qualidade:

- a) Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento;
- b) Criar climas favoráveis a mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos;
- c) Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal.

Todos estes três objetivos citados por Torquato relacionam-se diretamente a missão da comunicação interna na implantação de programas de qualidade, pois para a obtenção do sucesso nestes casos, é necessário que haja motivação e envolvimento do corpo funcional na adoção das novas práticas, bem como a criação de um clima favorável e apto a mudanças, fatores que resultam do seu sentimento de participação no processo.

A própria filosofia da organização assim como os valores que norteiam as ações precisa ser repassada a todo o quadro funcional, para que as estratégias sejam implementadas de maneira homogênea em todos os setores, assim, “a comunicação é

apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores” (FREITAS, 2004, p. 41 apud SCROFERNEKER, p. 212, 2009).

É importante, ainda, que a área de comunicação tenha autonomia para implementar seu planejamento interno, agindo continuamente de acordo com a política estabelecida, dando seguimento aos projetos ainda que os resultados não sejam obtidos a curto prazo e acima de tudo tendo liberdade para atuar de maneira transparente, não somente quando convém aos interesses da organização. A omissão de informações ou discurso e práticas incompatíveis levam a falta de credibilidade pela ótica dos colaboradores. Para Scroferneker (2009, p. 213), é preciso ter consciência da necessidade de haver “perfeita sintonia e coerência entre os discursos, ações e práticas”.

Ao citar a necessidade de disseminação das informações para todos os funcionários, pode se pensar, equivocadamente, que há uma fórmula comum e única para que isso seja realizado, entretanto, ao falar em comunicação interna é preciso, primordialmente, saber a quem se está dirigindo. O público interno, expressão sustentada por diversos estudiosos da área, na verdade é plural e não pode ser tratado como unidade, existindo, na verdade, “públicos internos” e “cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação” (BUENO, 2009, p. 88)

Em uma única organização, é possível que se encontrem diferentes colaboradores que se encaixam em diferentes “grupos”. Estes grupos podem ser distinguidos tanto pela classe hierárquica, nível de escolaridade ou área de atuação, ou mesmo por seus interesses pessoais comuns. Esta definição cabe a aquele que interessa analisar e dirigir os esforços de comunicação, com bases nos objetivos a serem atingidos. Esta constatação é importante porque “se não a tivermos presente no momento de elaborar uma política ou um plano de comunicação, deixaremos de contemplar essa diversidade e poderemos, facilmente, praticar os chamados “ruídos” da comunicação” (BUENO, 2009, p. 86).

Esta situação que Bueno (2009, p.87) denomina como ideal e necessária, quase sempre não ocorre na prática em organizações que contemplam a comunicação interna, o que acontece são que os veículos e canais se reduzem a um público macro, e sem diferenciação são encaminhados a todos os funcionários, sem distinção ou qualquer personalização.

O cenário ideal, e até por vezes utópico, entre a comunicação interna e a cultura organizacional, e que acaba por criar um ambiente apto para receber as mudanças propostas pelos programas de qualidade, é muito bem definido por Marcondes Filho (2004, p. 15-16), quando afirma que a comunicação “vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem.”

### 2.3.2 Níveis, Fluxos e Redes

O processo comunicacional nas organizações é extremamente complexo e de múltiplas interferências. É um processo que depende diretamente da relação entre indivíduos, que por sua vez, carregam sua própria complexidade. Os estudiosos da comunicação organizacional abordam diferentes maneiras de se analisar a comunicação, sendo os conceitos de níveis, fluxos e redes comunicacionais alguns dos mais enfatizados e discutidos.

Os níveis de análise de comunicação referem-se ao indivíduo como receptor de informações e ao ambiente e seus meios de transmissão. Para Lee Thayer (apud KUNSCH, 2003, p. 81), são quatro níveis existentes: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

O nível interpessoal refere-se ao universo cognitivo dos indivíduos e suas particularidades, aquilo que ele pensa e a forma como aprende, processa e compreende as informações internamente. Por sua vez, o nível intrapessoal analisa como se realiza a troca entre os indivíduos, como a comunicação entre eles constrói seus pensamentos e é capaz de mudá-los.

Os níveis organizacional e tecnológico referem-se ao ambiente. O primeiro trata das redes formais que ligam os membros da organização entre si, enquanto que no segundo a análise é através dos equipamentos e dos programas de distribuição e armazenamento das informações.

As redes de comunicação tratam da forma como a informação flui na organização, sendo estas de dois tipos: formais e informais. As redes formais estão diretamente ligadas à comunicação administrativa, pois se referem aos meios e as práticas determinadas pela

direção, através de políticas e normas. A informação disseminada através de veículos oficiais da organização é considerada formal.

As redes informais complementam a comunicação formal, sendo imprescindível a atuação das duas em conjunto para o sucesso da comunicação interna. A rede informal se desenvolve espontaneamente, sem controle diretivo, através das práticas dos membros da organização e de suas relações sociais. Através dela é possível conseguir feedbacks reais dos colaboradores, podendo ser extremamente positiva para a condução dos negócios quando canalizada para o lado construtivo, ao invés de se tentar inibi-la, reforçando assim uma gestão participativa.

Os fluxos comunicativos, segundo Kunsch (2003, p. 84), são os verticais ou descendentes, os ascendentes e os horizontais ou laterais. Eles referem-se ao caminho que a comunicação faz na organização, baseando-se de onde ela parte e a quem se dirige.

A comunicação vertical está nas informações que os dirigentes passam a seus funcionários, por isso também considerada descendente, pois se direciona de cima para baixo na escala hierárquica. Enquanto isso, a comunicação ascendente é o processo contrário, referindo-se as informações que os colaboradores repassam para a direção, como um *feedback* das ações e das políticas estabelecidas.

No fluxo lateral, a direção da informação é horizontal, ou seja, entre membros ou setores do mesmo nível hierárquico, estimulando a coordenação de atividades e a troca de ideias.

Além dos três fluxos tradicionais, Kunsch (2003, p. 86) apresenta o que é uma tendência das organizações modernas, de gestões flexíveis: os fluxos transversal e circular. O transversal é o fluxo que se dá em todas as direções, presente em organizações onde há o estímulo da integração. Os membros da empresa intervêm em todas as áreas, com maior liberdade de expressão. O fluxo circular é mais comum em organizações informais e não se ajusta às direções tradicionais, estando diretamente ligadas as relações interpessoais dos indivíduos.

### 2.3.1 Canais de Comunicação Interna

Para viabilizar a realização da comunicação na empresa, existem canais e veículos de diferentes tipos e que servem a diferentes objetivos. Na classificação de Charles Redfield (1980) apud Kunsch (2003, p. 87), estes meios podem ser definidos como:

Meios orais diretos, em que a comunicação acontece face a face e meios orais indiretos, como o telefone, em que a comunicação ocorre à distância. Os meios escritos são as informações impressas em texto, enquanto os meios pictográficos utilizam de imagens e diagramas para repassar a informação e ainda os meios escritos-pictográficos que unem o texto à ilustração. Os meios simbólicos são sinais como bandeiras e hinos, que podem ser tanto visuais como auditivos. Os meios audiovisuais são os que unem imagem e som, como vídeos institucionais, enquanto os meios telemáticos são representados pelos veículos interativos e virtuais, como a própria internet. Por fim, o meio presencial pessoal, com o uso de teatros para realizar demonstrações.

São muitos os veículos de comunicação interna que podem ser incluídos no planejamento das empresas e a cada momento surgem novas possibilidades. Hoje, quase tudo pode virar meio para transmitir uma mensagem. Na figura abaixo, segue alguns destes veículos e as características que os diferenciam:

| Canais                      | Classificação do meio                | Gênero                                  | Oportunidade de Feedback |
|-----------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------|
| <b>Reuniões</b>             | Meio oral direto                     | Informativo e opinativo                 | Alta                     |
| <b>Eventos</b>              | Meio oral direto                     | Opinativo                               | Alta                     |
| <b>Boletim</b>              | Meio escrito ou escrito-pictográfico | Informativo                             | Baixa                    |
| <b>Jornal</b>               | Meio escrito ou escrito-pictográfico | Informativo, interpretativo e opinativo | Baixa                    |
| <b>Revista</b>              | Meio escrito ou escrito-pictográfico | Informativo, interpretativo e opinativo | Baixa                    |
| <b>Mural</b>                | Meio escrito ou escrito-pictográfico | Informativo                             | Baixa                    |
| <b>Livro Memória</b>        | Meio escrito                         | Informativo                             | Baixa                    |
| <b>Manual de Integração</b> | Meio escrito                         | Informativo                             | Baixa                    |
| <b>TV corporativa</b>       | Meio audiovisual                     | Informativo, interpretativo e opinativo | Baixa                    |
| <b>Rádio corporativa</b>    | Meio oral indireto                   | Informativo, interpretativo e           | Baixa                    |



|                         |                 |   |      |
|-------------------------|-----------------|---|------|
|                         |                 | opinativo                               |      |
| <b>Blog corporativo</b> | Meio telemático | Informativo, interpretativo e opinativo | Alta |
| <b>Intranet</b>         | Meio telemático | Informativo, interpretativo e opinativo | Alta |
| <b>Newsletter</b>       | Meio telemático | Informativo                             | Alta |

Figura 5. Características dos meios de comunicação interna

Fonte: Elaborado pela autora com base em Agatha Camargo Paraventi (2011, p.204) e Kunsch (2003, p 87)

Como se percebe, a diversidade de canais existentes pode atingir a totalidade do público da organização, embora cada um cumpra uma função e possa se dirigir a grupos segmentados. Os canais se diferenciam ainda, pela sua periodicidade, formato, linguagem e atualização de conteúdo.

As reuniões são os meios mais comuns e antigos de se repassar e discutir assuntos institucionais, de caráter formal. A comunicação direta permite uma interpretação mais fiel da informação e o emissor tem a possibilidade de se certificar de quem a recebeu. Enquanto os eventos, geralmente são momentos oportunizados pela empresa para integração dos funcionários, podendo ser de caráter formal como palestras educativas, ou comemorações de datas como o aniversário da empresa. Em eventos corporativos é possível coletar feedback do público e analisar a cultura interna através dos comportamentos e formas de relação social.

O mural é único e estático, mas também flexível e com possibilidade de atualização de conteúdo frequente, já os jornais, boletins e revistas têm periodicidade mais alta e os colaboradores podem ler em diferentes locais. Os murais podem ser utilizados tanto exclusivamente para avisos da empresa, quanto para conteúdos colaborativos, onde os funcionários também têm poder de atualizá-lo. Os boletins, em geral, são utilizados para passar informações mais urgentes e rápidas, com menos conteúdo e periodicidade menor, enquanto nos jornais e revistas se aprofundam mais os assuntos, podendo conter matérias não somente institucionais, de interesse geral, e maior número de páginas, além da atenção maior à qualidade gráfica.

Os livros de memória e manuais de integração são publicações que não são atualizadas com frequência, geralmente elaborados uma vez a cada ou três anos. No caso do

primeiro, pode ser desenvolvido uma única vez, em comemoração a datas especiais, por exemplo, e se caracteriza pelo registro histórico da atuação da empresa e a representatividade de sua trajetória. Em geral são criados pensando nos públicos externos, mas também atuam como reforço da cultura da empresa perante os colaboradores.

Os manuais de integração são desenvolvidos especificamente para os funcionários e contêm orientações, normas, condutas esperadas e seu objetivo é a conscientização e engajamento à cultura organizacional.

A TV e a Rádio corporativas são canais de custo inicial mais elevado, mas muito utilizados quando o objetivo é atingir um grande público simultaneamente, especialmente em organizações que possuem diversos núcleos físicos de trabalho. Sua produção é mais complexa e exige profissionais qualificados das áreas de televisão e rádio.

Os veículos digitais são relativamente novos nas empresas e trazem extrema agilidade e interação para a comunicação interna. São os canais que permitem maior participação do público e oportunidade de feedbacks imediatos.

A Intranet é um sistema desenvolvido especialmente para ser operada internamente à empresa e pode abarcar uma infinidade de ferramentas tanto operacionais quanto de informação e entretenimento. As possibilidades de conteúdo são muitas e pode atuar em conjunto com outros canais, complementando-os e vice e versa.

As *newsletters* são a versão online das publicações impressas citadas anteriormente (PARAVENTI, 2011, pg. 206), mas com maior possibilidade de feedback, pois o leitor pode interagir no momento em que recebe. O conteúdo também é bastante flexível, podendo ser interpretativo, opinativo ou somente informativo.

Os blogs corporativos são canais informais, em geral utilizados para reforçar compartilhar conteúdos próprios do perfil do público, que agregam aos objetivos da organização, mas sem caráter institucional. Nos blogs a interação também pode ser elevada.

Além dos citados, os mais tradicionais nos estudos de comunicação organizacional, hoje as empresas utilizam de diferentes meios criativos para conversar com seu público. O próprio material de expediente, como pastas e malotes, pode conter informações impressas de campanhas ou mesmo de conscientização de normas e políticas. O wallpaper dos computadores também pode servir como mídia, para divulgações ou disseminação de mensagens curtas, pois o funcionário vai se deparar com ele sempre que estiver no seu local de trabalho.

Locais excêntricos como os espelhos e as portas dos banheiros também vêm sendo utilizados pelas empresas para fixar avisos ou divulgações. Os meios digitais de envio de mensagens em massa, como sistemas de SMS, também cumprem a função de disseminar lembretes e avisos importantes.

Enfim, o seu sucesso dos canais de comunicação depende especialmente do estudo minucioso do público antes de serem implementados. Uma Newsletter extremamente interessante e completa ainda será inútil para funcionários de chão de fábrica que nunca acessam os computadores da empresa, por exemplo. Neste caso, a rádio corporativa seria uma ótima opção, pois atinge o público em sua totalidade, sem que eles precisem desviar de sua função. Entretanto, para colaboradores que trabalham em áreas administrativas e necessitam de muita concentração, a rádio poderia ter um efeito negativo e atrapalhar sua produtividade.

## **CAPÍTULO 3 – CAMINHO METODOLÓGICO**

Para desenvolvimento satisfatório da presente pesquisa, foi seguido um caminho metodológico planejado e organizado criticamente. O método, os instrumentos e as técnicas abordadas são de fundamental importância para um resultado relevante e o alcance das respostas do problema de pesquisa.

Optou-se por uma pesquisa de campo e aplicada “em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando a solução mais ou menos imediata de problemas encontrados na realidade” (BARROS e LEHFELD, 1986, p. 96), pois o objetivo é de conhecer a realidade estudada e utilização dos dados obtidos para fins práticos. Para tal, é necessário um conhecimento profundo do objeto, que só pode ser realizado *in loco*. A escolha desta metodologia também se dá em função da posição de estagiária que a autora ocupa na entidade estudada, facilitando o acesso às informações diretamente na instituição. Na pesquisa de campo “o investigador assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos” (BARROS e LEHFELD, 1986, p. 93), portanto este trabalho se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo.

A abordagem é qualitativa e tem por fim observar a realidade social existente de maneira aprofundada e crítica. Neste capítulo, segue o detalhamento a respeito do método e das técnicas selecionadas, bem como a justificativa para sua escolha.

### **3.1 Estudo de Caso**

O método utilizado é o Estudo de Caso, que segundo Yin (2001), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O método é bastante utilizado em estudos organizacionais, ao analisar situações individuais e de aspecto social, pois permite “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21).

Yin (2001, p. 19) reforça que

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

No caso da presente pesquisa, que busca compreender “como” um fenômeno real acontece, analisando uma situação atual a medida em que ela acontece, o método é o mais adequado e dá oportunidade para conquistar resultados aplicáveis.

Um dos pontos negativos do estudo de caso é que não oferece resultados amplos que possam ser generalizados cientificamente, pois a abordagem é realizada em um caso único, considerando seu contexto e a situação de tempo e espaço. Entretanto, para a pesquisa aplicada e utilização dos resultados para fins práticos, o método é bastante eficiente, justamente pela pesquisa individualizada, holística e aprofundada. A vantagem está no estudo de fenômenos contemporâneos, baseando-se em várias fontes de evidência e no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados (YIN, 2001).

Portanto, levando em conta que a relevância da pesquisa está em compreender profundamente a instituição selecionada e propor ações específicas para a mesma, optou-se por estudá-la minuciosamente, aplicando diferentes técnicas para coletar um grande volume de dados, considerando o contexto em que está inserida e seu momento atual.

### **3.2 Coleta e análise de dados**

Para compreender a realidade do objeto estudado, foram utilizadas técnicas qualitativas de coleta e análise de dados que mais se aplicavam ao objetivo desta monografia. As informações coletadas foram planejadas previamente, buscando responder ao problema da pesquisa.

#### **3.2.1 Entrevista Semiestruturada**

Para compreender a visão prática da implantação dos programas de acreditação, relacionando diretamente à instituição estudada, a Unimed Santa Maria, foram aplicadas pesquisas semiestruturadas com dois profissionais.

O primeiro, Breno Duarte, não é funcionário da cooperativa, mas atua como consultor da empresa contratada para aplicar o programa na Unimed Santa Maria e visita a empresa periodicamente para desenvolvimento do projeto. A opção pelo entrevistado foi com base em sua vasta experiência no ramo, com 7 anos de atuação e o foco da entrevista foi na visão geral da implantação da acreditação.

A segunda entrevistada foi Jaqueline Vasconcelos, analista de qualidade da Unimed Santa Maria. A escolha da entrevistada se deu pelo conhecimento e participação ativa da mesma no programa, como coordenadora. A entrevista teve como foco a compreensão do processo e como ele irá se desenvolver na Unimed Santa Maria.

Ambas as entrevistas foram realizadas presencialmente e individualmente, em setembro de 2015, através do método semiestruturado, em que foi desenvolvido um roteiro como guia (apêndices A e B) oferecendo liberdade para se abordar outros assuntos que surgiram no decorrer da entrevista. Através desta técnica é possível levantar dados de análise qualitativa, possibilitando a conversação entre entrevistado e entrevistador e o aprofundamento no assunto.

Além disso, demais vantagens da entrevista semiestruturada consistem na oportunidade de observar atitudes, reações e condutas dos entrevistados e a sua flexibilidade, podendo ser aplicada em qualquer segmento da população, com as devidas formulações (BARROS e LEHFELD, 1986, p. 111)

As respostas foram analisadas individualmente e interpretadas e relatadas comparativamente, como pode ser visto no item 4.2 do capítulo 4.

### 3.2.2 Análise Documental

Para obter dados oficiais, concretos e aprofundados sobre a Unimed Santa Maria, como prevê o método de estudo de caso, foram analisados diversos documentos da instituição. A análise destes documentos auxiliou na contextualização das informações obtidas através das demais técnicas, possibilitando o conhecimento do período histórico e social das ações e a reconstrução dos fatos. Uma das vantagens do método de análise documental é a estabilidade das informações, por serem “fontes fixas” de dados e pelo fato de ser uma técnica que não interfere no ambiente ou nos indivíduos (SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2012, pg. 223).

Além destes fatores, a escolha da análise documental como técnica foi feita em função da empresa ter realizado uma pesquisa de comunicação interna em 2014, portanto, dados atualizados que contribuem para este trabalho. O conhecimento desta pesquisa neutralizou a necessidade de se realizar uma nova pesquisa, oportunizando a análise dos dados já obtidos anteriormente, interpretados de acordo com o objetivo da monografia.

Além da análise dos resultados da pesquisa mencionada, também foram analisados documentos como o Manual do Colaborador, desenvolvido em 2014, a Intranet da empresa onde consta um vasto banco de dados, site e outros registros de apoio. A interpretação e a discussão destes dados podem ser observadas no capítulo 4.

### 3.2.3 Observação

A técnica de observação sistemática foi utilizada em função da proximidade da autora com o objeto, atuando como estagiária da empresa durante o período da pesquisa. A observação foi utilizada para coletar dados factuais da organização e reforçar ou confrontar informações coletadas através das demais técnicas, buscando obter maior veracidade possível. Buscou-se, ainda, reunir informações que não puderam ser abordadas em sua totalidade através de outros meios de coleta, como a divisão de grupos entre o público interno e os canais de comunicação utilizados na empresa.

A observação sistemática foi direcionada para as áreas de marketing, qualidade, gestão de pessoas e direção, de maior relevância para a pesquisa.

## **CAPÍTULO 4 – COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE ACREDITAÇÃO**

Conforme abordado nos capítulos anteriores, pode-se perceber a importante influência que a comunicação possui em relação à qualidade nas organizações. Em especial, na implantação de novos programas ou certificações, quando os funcionários devem estar mais comprometidos e engajados do que nunca. Neste momento a comunicação interna pode facilitar o processo e potencializar resultados positivos.

Neste capítulo, com base nos conceitos já abordados, será realizado o estudo de caso da Unimed Santa Maria na implantação de seu programa de acreditação, buscando compreender e interpretar todos os dados da instituição que possam colaborar para um eficiente planejamento de comunicação interna aplicado ao processo. Baseado nos dados coletados, serão propostas ações e melhorias na comunicação interna consideradas apropriadas para a excelência do programa de acreditação.

### **4.1 A Unimed Santa Maria**

A Unimed Santa Maria é uma cooperativa de médicos, que atua na área de assistência à saúde, pertencente ao Sistema Unimed, “o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 84% do território nacional”, segundo o Portal Unimed do Brasil (2015).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) conceitua cooperativa como

Uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para fazer frente às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.

O carro-chefe da Unimed Santa Maria é a operadora de planos de saúde, que oferece planos individuais e familiares, empresariais, por adesão e de saúde ocupacional. A Unimed Santa Maria atua ainda através de seus serviços próprios: o Hospital Unimed, a Medicina Preventiva, a Saúde Ocupacional, o SOS Unimed e o Atendimento Domiciliar. Está localizada na Rua Professor Braga, 141, em Santa Maria, Rio Grande do Sul.

Em sua região de abrangência, a Unimed Santa Maria possui 10 regionais que prestam atendimento aos usuários, sem que eles tenham que se deslocar até Santa Maria,



nas seguintes cidades: Agudo, Faxinal do Soturno, Jaguari, Restinga Seca, Santiago, São Francisco de Assis, São Gabriel, São Pedro do Sul, São Sepé e São Vicente. Estas regionais atendem mais de 28 municípios da região.

Conhecido e legitimado no Brasil inteiro, o sistema Unimed possui mais de 350 cooperativas médicas em diversas cidades do país e atende aproximadamente 19 milhões de clientes.

#### 4.1.1 Histórico, estrutura e atuação

O Sistema Unimed nasceu com a fundação da Unimed Santos (SP) em 1967 e hoje é composto por 360 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 19 milhões de clientes em todo País. Em 1975 foi criada a Unimed Brasil, esta é a entidade máxima do Sistema Unimed e que incorpora as Federações e Singulares do Brasil. (PORTAL UNIMED DO BRASIL, 2015)

O crescimento rápido da cooperativa e o aumento de sedes pelo país fizeram com que na década de 70 surgissem as Federações Unimed. Isto ocorreu para que os procedimentos utilizados fossem padronizados e pudesse ocorrer uma troca de informações e experiências entre Unimeds do mesmo Estado. Em 25 de Junho de 1972 foi fundada a Federação do Rio Grande do Sul, hoje chamada de Federação Unimed RS. É a instituição que coordena as ações político-institucionais do sistema e auxilia as filiadas nos processos administrativos operacionais, educacionais, de comunicação e marketing. Após dezoito dias do início da execução dos seus trabalhos pela Federação Unimed RS, nasce a Unimed Santa Maria. (MANUAL DO COLABORADOR, 2015)

Sendo a 5ª Unimed do estado a ser implantada, a Unimed Santa Maria foi fundada por um grupo de 75 médicos da cidade, no dia 13 de julho de 1972. A cooperativa atende atualmente mais de 90 mil beneficiários e possui mais de 770 médicos cooperados em 50 especialidades.

Por fazer parte do sistema cooperativista Unimed, a Unimed Santa Maria, assim como todas as cooperativas do sistema, tem suas atividades embasadas nos princípios do cooperativismo, sendo eles:

- Adesão Livre e Voluntária: o médico tem liberdade para associar-se e sair da Cooperativa, desde que obedeça às normas da instituição.

- Controle Democrático pelos Sócios: os próprios médicos são gestores do negócio. Todos os cooperados têm direito a voto.
  - Participação Econômica: os sócios adquirem cotas da Cooperativa.
  - Autonomia e independência: mesmo ligado à cooperativa, o médico continua sendo um profissional autônomo, exercendo a medicina com consultório ou em clínica particular, sem interferência direta da Cooperativa.
  - Educação, treinamento e informação: esses três itens são oferecidos aos sócios, administradores e colaboradores da Cooperativa.
  - Cooperação entre as Cooperativas: trabalhar juntas através de estruturas locais, regionais e internacionais.
  - Interesse com a comunidade: desenvolvimento sustentável de suas comunidades.
- (Portal Unimed do Brasil, 2015)

A Unimed Santa Maria possui ainda, visão, missão e valores próprios:

|   |
|---|
| <p><b>Negócio</b></p> <p>Oferecer soluções em saúde.</p>  |
| <p><b>Visão</b></p> <p>Ser modelo de excelência em assistência à saúde.</p>   |
| <p><b>Missão</b></p> <p>Promover a Assistência Integral à saúde, oferecendo produtos e serviços de qualidade à maior parcela da população, gerando a satisfação de todos os envolvidos.</p>   |
| <p><b>Valores</b></p> <p>Espírito Cooperativista – Unir para fortalecer;<br/> Ética – Transparência em todas as ações;<br/> Melhoria Contínua – Para satisfação de todas as partes interessadas;<br/> Educação Continuada – Qualificação de todos os segmentos;<br/> Responsabilidade Social – Compromisso com a comunidade;<br/> Usuário – Busca permanente da sua satisfação;</p> |

Figura 6. Negócio, missão, visão e valores da Unimed Santa Maria  
Fonte: Manual do Colaborador da Unimed Santa Maria

A Unimed Santa Maria está dividida, em sua estrutura física, em: Sede Administrativa, Hospital Unimed e Pronto Atendimento, Escritórios Regionais, Saúde Ocupacional, Medicina Preventiva, Atendimento Domiciliar e SOS Unimed. O Hospital Unimed foi inaugurado em 2006 junto ao Pronto Atendimento e é destinado a atendimentos de baixa e média complexidade.

O organograma da cooperativa é dividido basicamente nos níveis de direção, gerência, chefes de setor e funcionários operacionais. Conta atualmente com mais de 450 colaboradores no total, entre cargos administrativos e profissionais da saúde, divididos em 36 setores de trabalho.

A Unimed Santa Maria é administrada por um Conselho de Administração e Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é composto por nove membros com título de Conselheiros, todos médicos cooperados, no qual 1/3 é anualmente eleito por uma Assembleia Geral, com participação aberta de todos os cooperados, para um mandato de 3 anos.

Em 2013 a consultoria *Brand Finance* avaliou o valor da marca Unimed em cerca de R\$ 3 bilhões. Segundo o ranking da companhia, ocupa o 23º lugar entre as marcas mais valiosas do país. Alguns dados estratégicos do sistema Unimed simbolizam a força que a marca possui no país, como mostra a imagem a seguir.

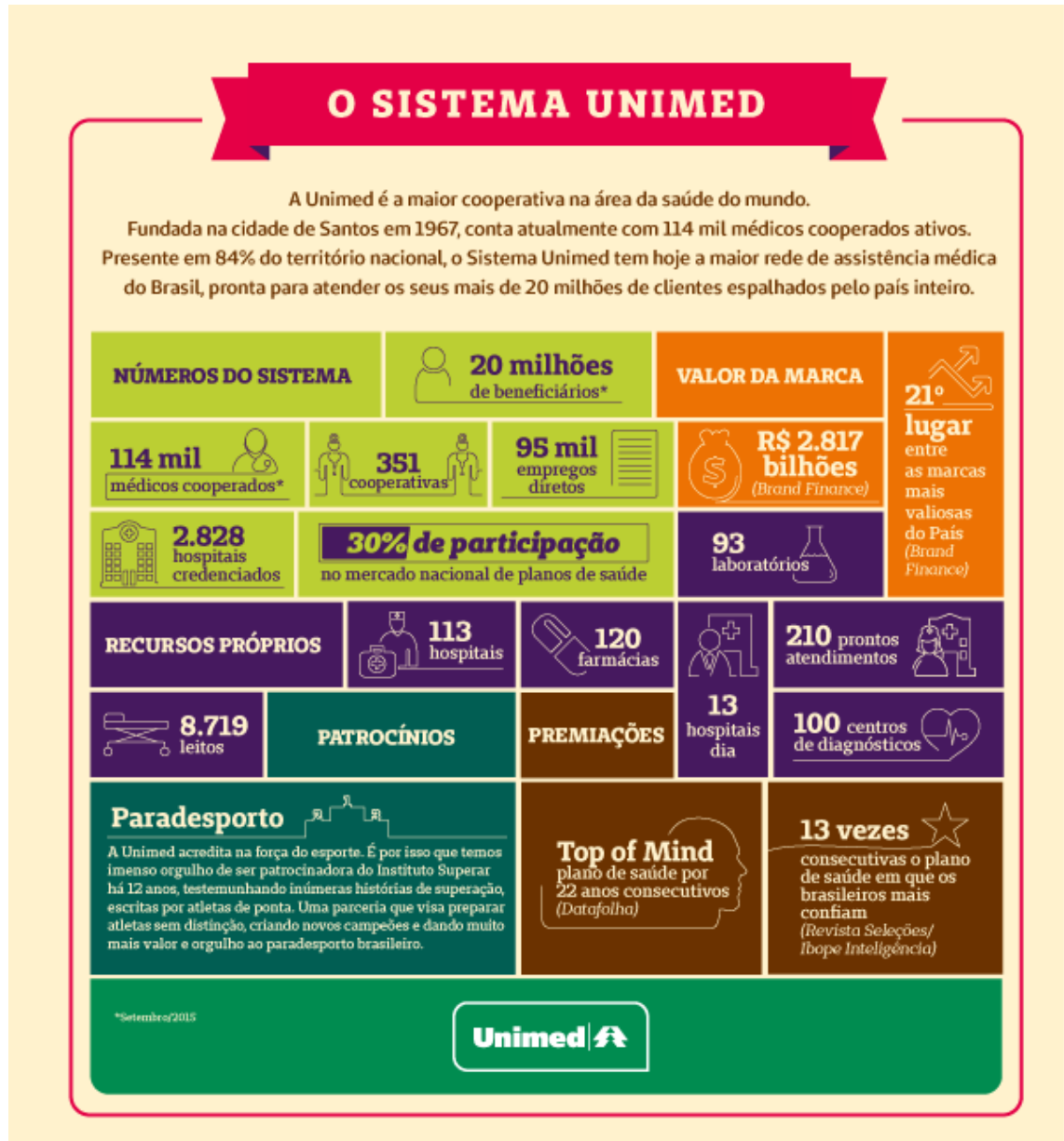


Figura 7. Dados estratégicos do Sistema Unimed. Fonte: Portal Unimed do Brasil

A Unimed possui padronização de sua marca em todo o país, o que direciona as ações de comunicação e ajuda a construir uma filosofia própria e cativa na mente da sociedade. O posicionamento da marca, segundo o Portal Unimed do Brasil (2015), é definido da seguinte maneira:

A Unimed é a maior cooperativa médica do mundo e se orgulha de ser brasileira. Acredita na diversidade, na sinergia, na singularidade, na interdependência e na união como filosofia de vida. Investe na valorização dos médicos e pratica uma medicina humana, ampla e preventiva. Por isso, cuida das pessoas com leveza, proximidade e alegria. Incentiva a busca equilibrada do bem-estar e da felicidade em todos os momentos como melhor forma de prevenção e promoção da saúde.

Amplia seu papel no mundo por meio do comprometimento com as transformações sociais.

O foco da marca é direcionado para a prevenção e vida saudável e não para a cura da doença, o que vai além da assistência à saúde, posicionando-se como uma marca comprometida com a qualidade de vida de seus beneficiários.

#### 4.1.2 Fluxos, canais e práticas de comunicação interna

A Unimed Santa Maria conta com um setor de Gestão de Pessoas que atua como consultor dos demais setores, prestando serviços especialmente para os gestores, que são os responsáveis por gerenciar suas equipes. O setor conta com duas colaboradoras, um jovem aprendiz e um estagiário. No que tange a comunicação interna, o setor desenvolve as ações em parceria com o setor de Assessoria de Comunicação, composto por uma funcionária e uma estagiária de endomarketing.

Segundo Kunsch (2003, p. 123),

O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Alguns termos são utilizados culturalmente para denominar diferentes grupos de colaboradores. Como cita Bueno (2009, pg. 84), é importante segmentar o público interno de acordo com suas características, para uma análise eficiente da comunicação interna. Para tanto, segue um esquema para visualização dos grupos que compõe o público interno da Unimed Santa Maria, segundo observação realizada dentro da empresa:

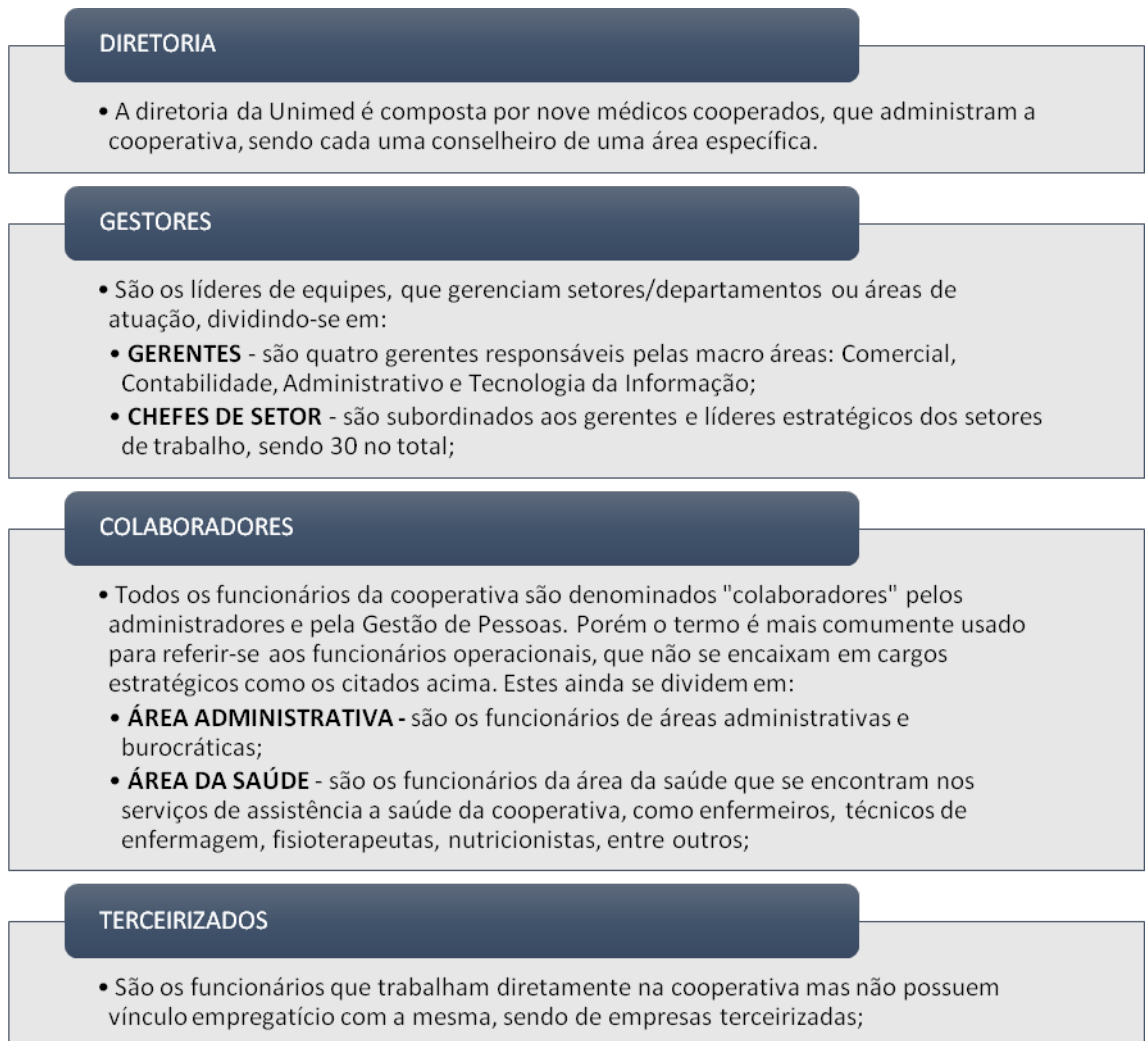


Figura 5. Grupos de colaboradores da Unimed Santa Maria.

A cultura de comunicação interna na Unimed SM pode ser observada através de suas ações de integração, canais e hierarquia de informações. Para realizar um mapeamento, foram analisados alguns dados e documentos disponíveis na cooperativa.

Em setembro de 2014 a Unimed realizou uma Pesquisa de Comunicação com seus funcionários, os dados coletados tratam da cultura de informação, com 45 perguntas divididas em quatro macro assuntos: Imagem Institucional, Relacionamento e Colaboração, Informação e Ferramentas de Comunicação (anexo 1). A cooperativa disponibilizou um período do horário de expediente para a aplicação presencial da pesquisa, sendo que do total de 523 funcionários, 322 participaram, ou seja, uma adesão de 61,5%.

Os dados revelaram questões importantes para entender como o colaborador vê a empresa e como costuma se comunicar. Segundo Kunsch (2003, p. 279),

A pesquisa nos ajuda a buscar respostas para inúmeros questionamentos em relação à audiência (públicos) envolvida em determinado programa, às ações comunicativas (mensagens, canais, receptores) e a averiguar as expectativas dos públicos, com vistas no uso da persuasão de forma científica e correta.

Questionados sobre sua visão da imagem da cooperativa perante a sociedade, perante seus colaboradores, o futuro que esperam e a comparação com outras empresas, a média foi bastante favorável, sendo todas acima de oito. Nestas questões, o colaborador deveria atribuir uma nota de 1 a 10, sendo 0 o extremo negativo e 10 o extremo positivo.

Outras questões relacionadas a *Imagem Institucional*, eram se o colaborador indicaria a empresa para um amigo ou familiar trabalhar e se indicaria um serviço ou a compra de um plano da Unimed. Todas estas obtiveram mais de 95% de respostas positivas, o que demonstra que o público interno tem confiança na qualidade da empresa.

A última questão sobre a *Imagem Institucional* era uma pergunta aberta para os colaboradores exporem suas razões que os motivam a trabalhar na cooperativa. Destes, as mais citadas, ambas com 43%, foram a oportunidade de crescimento e o salário e benefícios que a Unimed proporciona a seus funcionários. Um fator que pode ser predominante para este dado é o fato da empresa contar com um Plano de Cargos e Salários. Em seguida, com 42% de respostas, vem a realização profissional, questão importante para medir a motivação dos funcionários com o trabalho.

No quesito *Informação*, os dados mais importantes dão conta do conhecimento dos colaboradores sobre a história, missão, visão e valores da Unimed, que obteve média 7,95. Também foi questionada a opinião dos funcionários sobre a cultura da empresa, em uma escala de 1 a 10, sendo 1 (dificulta totalmente a comunicação) e 10 (facilita totalmente a comunicação), a resposta média foi de 7,45.

Sobre *Relacionamento e Colaboração*, as médias foram menos satisfatórias. A respeito da eficácia da comunicação entre diferentes setores, a média foi de 6,08, e a autonomia dos colaboradores para sugerir melhorias no ambiente de trabalho, média 7,44.

No quesito *Ferramentas de Comunicação*, a média de avaliação da transparência na comunicação interna foi de 6,15, em escala de 1 a 10, sendo 1 (nada transparente) e 10 (completamente transparente). Sobre a utilização das ferramentas, a Intranet é utilizada com mais frequência, em seguida os murais, o e-mail corporativo e a Ordem de Serviço.

Para Philip Lesly (1995, p.80 apud KUNSCH, 2003, p.279), “com a pesquisa é possível para as relações públicas: confirmar suposições e “palpites” acerca da posição da opinião pública sobre uma organização, seu produto ou serviço”.

O meio de comunicação mais utilizado no dia-a-dia da empresa é a Intranet, através dela são disponibilizados diversos recursos como programas próprios de trabalho, bem como a possibilidade de divulgação de notícias e fotos, enquetes, consulta de contatos e informações dos colaboradores. Entretanto, alguns colaboradores da área da saúde, como os técnicos de enfermagem, que não desenvolvem seu trabalho através do computador, acessam os meios digitais com menos frequência, embora também possuam acesso.

Os colaboradores, ao ingressarem na Unimed, recebem um *login* individual e intransferível para acessar a Intranet, cada um possui permissões específicas de acordo com sua função.

A Ordem de Serviço, um dos recursos da Intranet, é utilizada para solicitação de serviço de um setor para outro, nesta ferramenta é possível trocar mensagens com os colegas que acompanham a ordem e enviar arquivos.

A Intranet da empresa conta com uma Base de Conhecimento, onde se reúne informações de processos de trabalho para consulta. Os colaboradores podem incluir conteúdo, que fica arquivado na seção específica de seu setor. Este canal auxilia na padronização dos processos, porém ainda não é utilizada por todos da maneira correta, possuindo muitos arquivos desatualizados e inadequados para o objetivo da ferramenta, além disso, a desorganização visual dificulta o encontro dos arquivos de maneira ágil, como deveria ser o propósito da ferramenta.

O Canal do Colaborador também é uma ferramenta vinculada à Intranet. Os colaboradores podem entrar anonimamente e publicar uma pergunta ou opinião diretamente para o setor de Gestão de Pessoas. As perguntas respondidas ficam na página principal do canal para visualização de todos, facilitando o esclarecimento de dúvidas. Este é o meio que possui maior interação entre colaborador e cooperativa, pois possibilita que o primeiro seja ouvido pela empresa, porém ainda com restrições, pois nem todas as perguntas são respondidas ou mesmo publicadas, sendo filtradas da maneira que o setor responsável acredita ser adequado.

A divulgação de todas as ações internas é feita principalmente através da Intranet, por meio de cartazes e banners. O ponto negativo é a impossibilidade de interação dos



colaboradores, como comentar as publicações, o que seria a prática ideal, segundo Bueno (2009, p. 91), que afirma que “a intranet deve abrir espaço para uma interação democrática, para a troca de informações, conhecimentos e experiências, e assim possibilitar que, ainda que não próximos, os funcionários estejam em interação”.

Além do conteúdo administrativo já citado, que se encontra na intranet da Unimed Santa Maria, há ainda seções como notícias externas, que reúnem as últimas notícias retiradas na íntegra de jornais e sites, mediados pelo setor de Tecnologia da Informação. Outra seção importante é a de notícias internas, esta administrada pela Assessoria de Comunicação, onde são publicados todos os comunicados relativos a todos ou grande parte dos colaboradores, divulgação de eventos, campanhas, ações de relacionamento, mudanças corporativas ou novidades em geral. Estas notícias têm o objetivo de manter o funcionário bem informado e atualizado sobre o que ocorre na empresa, procurando evitar (ao menos parcialmente) a disseminação incorreta ou distorcida das informações, e como bem afirma Bueno, auxiliar na criação de um universo comum de conhecimento entre os colaboradores, em diferentes áreas (2009, p. 92).

Ainda na intranet, encontram-se recursos importantes como o sistema de enquetes, utilizado para os mais diversos fins, que permite participação anônima ou não dos colaboradores e a seção de classificados, onde os mesmos possuem livre permissão para realizar divulgação de serviços ou produtos para compra e venda. Estes elementos não-burocráticos auxiliam na ampla utilização da intranet pelos funcionários, sendo o canal principal da comunicação interna, conforme resultado da pesquisa já citada. Bueno (2009, p. 92) afirma que a intranet ideal tem uma dimensão “mais ampla do que meramente administrativa ou burocrática e pode incorporar uma série de instrumentos, veículos, canais, sistemas de relacionamento ou interação”.

Citado na pesquisa de comunicação realizada em 2014, o grande ponto negativo da intranet, segundo os funcionários, é o visual desorganizado e layout ultrapassado e fora dos padrões da marca, o que não a torna visualmente atrativa.

A Unimed conta também, desde fevereiro de 2015, com um informativo interno de nome “Expediente”. Por ter sido lançado após a pesquisa de comunicação, este não aparece nos dados coletados. O Expediente é impresso bimestralmente e distribuído próximo ao registro ponto da Sede Administrativa e Serviços da cooperativa, disponibilizado para todos os funcionários. Sua tiragem média é de 250 exemplares. O informativo conta com matérias

referentes a qualidade de vida no trabalho, divulgações de mudanças internas e eventos da empresa. Desenvolvido pelo setor de marketing, o informativo é colaborativo, sendo que os funcionários também enviam sugestões de pauta ou mesmo matérias escritas para publicação. O selo “Dica do Colaborador” indica quando a matéria foi sugerida por um funcionário.

O Expediente também possui matérias fixas como o espaço do setor de Gestão de Pessoas, que fala sobre direitos e recursos humanos, o espaço da AFUSMA (Associação dos Funcionários da Unimed SM), que divulga novidades e convênios da associação, um espaço em que são homenageados colaboradores que tiveram filhos ou se casaram e ainda uma coluna denominada “Por Trás do Uniforme”, em que a cada edição um colaborador é selecionado para dar uma entrevista e falar sobre atividades que realiza fora do trabalho.

### ENTENDENDO MELHOR A RN 277 E A ACREDITAÇÃO

A RN 277 é uma resolução normativa adotada pela ANS em 2011 para instituir o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (denominadas de OPS). O Programa de Acreditação consiste em uma série de itens, distribuídos em sete dimensões, com o objetivo de avaliar o grau de conformidade de cada item quando confrontado com as práticas adotadas pela Operadora. É um processo voluntário de avaliação da adequação e eficiência dos serviços da Operadora, realizado por empresas Acreditadoras.

A Acreditação busca incentivar a melhoria contínua da qualidade assistencial da saúde suplementar. A qualidade está relacionada a melhoria de resultados através do engajamento de toda a equipe, e esse caminho é como uma corrida sem linha de chegada, isto é, novas melhorias vêm através da análise, do aprendizado e do amadurecimento contínuos dos processos.

O comprometimento e o engajamento de todos é fundamental para o sucesso do Programa. As sete dimensões abrangem processos essenciais para o funcionamento bem sucedido da Operadora. Como os processos estão interligados, o Programa interfere na rotina de todos, e a mudança será percebida por toda a organização.

**Fazer parte nos faz maiores.**

Cada um de nós é um pedacinho de toda uma cena. E a beleza dessa imagem só pode ser vista, se cada pedacinho se encaivar em seu espaço e contribuir para a construção desta figura. Somos assim: partes de um todo.

Para que jamais esqueça este valor, o Departamento de Marketing da Unimed Santa Maria apresenta sua mascote. O simpático encaixe de quebra-cabeças estará presente na comunicação interna, lembrando a quanto você é importante no contexto e na execução do trabalho proposto pela Unimed.

Portanto, faça parte!

### PORTRÁS DO UNIFORME: Ana Paula Poerschke Aquisição e Contratos

**E - Como e quando começou a se interessar pelo vôlei?**  
**Ana:** Comecei a jogar vôlei quando estava no último ano do colégio. Na verdade, minha iniciação no esporte foi em outra modalidade, comecei na quarta série a jogar basquete no colégio e segui jogando até terminar a faculdade. Graças ao esporte tive bolsa no colégio durante todo o ensino médio, nessa época tive a oportunidade, em função da participação no campeonato estadual, de jogar pela seleção gaúcha das categorias de base. Quando terminei o colégio fui convidada para jogar profissionalmente por uma equipe de Blumenau. Lá também tive bolsa de estudos, foi quando fiz a faculdade de administração.

**E - Com que frequência praticava? Ainda pratica?**  
**Ana:** A frequência variou muito, na época de colégio praticava de 3 a 4 vezes na semana, durante a faculdade, como meu compromisso de trabalho era a prática do esporte, treinava todos os dias. Atualmente procuro manter contato com o esporte em torno de 2 vezes por semana, porém agora costumo jogar vôlei.

**E - Participou de torneios? Quais?**  
**Ana:** Sim, foram muitos torneios. Lembro que na época do colégio as competições tinham um ar mágico, tudo era muito empolgante. Em função disso, pude jogar campeonatos a nível nacional. Talvez o mais importante tenha sido o campeonato brasileiro de seleções. Na época de Blumenau, foram diversos... campeonatos estaduais, jogos abertos brasileiros, etc. Na vôlei o último campeonato que jogamos foi o JIRGS (Jogos Intermunicipais do Rio Grande do Sul) onde representamos Santa Maria e fomos campeões. Agora em 2015 em função do título do JIRGS temos o direito de jogar o JABS, evento que provavelmente será no Rio de Janeiro, servindo como evento teste para as olimpíadas.

**E - Que benefícios o vôlei trouxe para sua vida?**  
**Ana:** O principal sem dúvida são os amigos e o ambiente que o esporte proporciona. Também as oportunidades, como o acesso de todos os bolsos de estudos, a oportunidade profissional, pois com certeza é uma experiência diferenciada. No esporte profissional temos que mostrar resultado, para isso a dedicação é fundamental, acredito que essas lições também foram um benefício.

**E - Que conselhos você daria para quem gostaria de praticar?**  
**Ana:** Acredito que tive oportunidades muito especiais, mas penso que o esporte não é apenas isso. Além de proporcionar qualidade de vida, ele faz com que criemos uma nova família, tenhamos momento de descontração e lazer e atualmente isso é o principal que busco no esporte. Me sinto mais disposto quando pratico atividade física e talvez isso seja o que eu indico para quem gostaria de praticar um esporte, seja ele individual, coletivo, com muito ou pouco esforço, o importante é nos movimentarmos!

## EXPEDIENTE

Fevereiro/2015

Nesta edição: Saiba o que é Acreditação. Por onde anda a marca da Unimed?

**FÉRIAS**  
 Você está preparado para ir e voltar?

### AFUSMA

Por Juliana Reol

A Associação dos Funcionários da Unimed Santa Maria/RS, também designada pelo sigla AFUSMA, fundada em 22 de Agosto de 2013 por um grupo de colaboradores Unimed Santa Maria, tem como sua primeira diretoria executiva:

- ➔ **Presidente:** Juliana de Paula Reol
- ➔ **Vice Presidente:** Alexandre Emílio Schunemann
- ➔ **1º Tesoureiro:** Susilaine Espindola de Carvalho
- ➔ **2º Tesoureiro:** Romilda Cachin Rodrigues
- ➔ **2º Secretária:** Raquel Pereira Guidolin
- ➔ **3º Secretária:** Solange Aparecida de Azeredo Schofer

A Associação tem por objetivo promover a integração, o comprometimento e harmonização de todos os seus associados, através do seu incentivo do desenvolvimento socio-cultural, programas de assistência beneficente, oferta de convênios, recreação social e esportiva, dentre outros.

A AFUSMA hoje conta com vários convênios como restaurantes, dentistas, solão de beleza, joalheria, lojas esportivas, farmácias etc. onde seus associados têm descontos que variam de 5% à 30%, conforme contrato firmado entre as partes.

A AFUSMA tem interesse em aplicar o dinheiro investido pela sua associação para futuramente comprar uma sede para que os mesmos possam desfrutar de descanso juntamente com seus dependentes.

- ➔ **Total dos Receitas de 2014:** R\$ 26.431,81
- ➔ **Total das Despesas:** R\$ 13.109,75
- ➔ **Resultado Exercício 2014:** R\$ 13.322,06

### GESTÃO DE PESSOAS VAMOS FALAR DE GENTE!

Por Juliana Vargas

**Você sabe o que é Psicologia Positiva?**  
 Ao contrário da psicologia tradicional, que se foca no estudo e tratamento de distúrbios como a depressão e ansiedade, a Psicologia Positiva se propõe a focar mais nas forças que nos fortalecem. Busca promover mais as qualidades do viver do que reparar o que vai mal.

Não se trata de um conhecimento científico do que torna a vida plena e feliz. Uma característica central da psicologia positiva é que todos seus aplicações são empiricamente testadas e informadas.

A Psicologia Positiva não trabalha sobre os problemas das pessoas e como remediar-los, ela busca compreender a ciência e a anatomia da felicidade, das experiências positivas, do otimismo e do otimismo, ele aponta para uma visão de que a saúde psicológica é muito mais do que a ausência de sintomas, segundo José Roberto Marques, em seu livro "O que é Psicologia Positiva" no site do Instituto Brasileiro de Coaching.

Dentro das empresas, principalmente no Gestão de Pessoas, utilizar-se das ferramentas propostas pela Psicologia Positiva pode ser uma estratégia dos líderes para gerar suas equipes. Aproveitando os momentos de feedback para ressaltar os pontos positivos de cada colaborador motivando-os a desenvolver-se cada vez mais dentro de suas atividades. Consequentemente melhorando a qualidade de vida de todos dentro do trabalho. Vamos pensar sobre isso?

### POR ONDE ANDA NOSSA MARCA?

Entre os objetivos da Unimed Santa Maria está ajudar a cidade a promover cultura e qualidade de vida. Para isso, neste mês de Janeiro, firmamos nossa parceria com a Lei de Incentivo à Cultura.

A LIC como é conhecida, tem como objetivo estimular a execução de projetos culturais apoiados pela Prefeitura Municipal através do Secretário de Município da Cultura através da doação dos valores de ISSQN e IPTU de empresas voluntárias, para serem destinados à execução dos projetos.

A Unimed Santa Maria apoia o Festival Internacional de Cinema Estudantil, o CineSt; A Escalinha da Gaf; que promove o desenvolvimento psicológico e social de crianças através do contato com a arte, nas escolas; o Contando Histórias, um projeto que une a música e o teatro em uma ação lúdica e estimulante em creches e escolas até o 4º ano; e o Teatro Treze de Maio.






### CUMPRINDO COM O DIREITO DO CONSUMIDOR

Quem circular pelos serviços da Unimed Santa Maria, verá novos placês. Indicativos sobre a Lei da Transparência Tributária. Este é um atendimento à Lei 12.741 de 2012, alterada pela Medida Provisória 649 de 2014 e regulamentada pelo Decreto 8.264 de 2014. Nasceu com o intuito de informar ao cidadão o quanto representa a parcela dos tributos que paga a cada compra realizada.

Assim, todo estabelecimento que efetuar vendas diretamente ao consumidor final está obrigado a incluir nos documentos fiscais ou equivalentes os impostos pagos, valores aproximados e percentuais. Estas informações poderão estar fixadas em local visível nos estabelecimentos, ou estarem expostas por qualquer meio eletrônico ou impresso.

**Os tributos informados são:**  
**ISS:** Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza  
**PIS:** Contribuição para o Programa de Integração Social  
**Cofins:** Contribuição Financiamento Seguridade Social  
**INSS** nos Meios Próprios.

#### Lei de Transparência Tributária

Em cumprimento ao disposto na Lei Federal 12.741, de 8 de dezembro de 2012, informamos que os aliquotas dos tributos incidentes sobre a Prestação de Serviços deste estabelecimento são as seguintes:

| Produtos/Serviços/Mercadorias      | Tributo | Alíquota Incidente |
|------------------------------------|---------|--------------------|
| Contraprestações do Plano de Saúde | PIS     | 0,65%              |
|                                    | COFINS  | 4%                 |
|                                    | ISS     | 3%                 |
|                                    | INSS    | 20%                |

Em cumprimento ao disposto na Lei Federal 12.741, de 8 de dezembro de 2012, informamos que os aliquotas dos tributos incidentes sobre os Planos de Assistência à Saúde deste estabelecimento são os seguintes:

| Produtos/Serviços/Mercadorias      | Tributo | Alíquota Incidente |
|------------------------------------|---------|--------------------|
| Contraprestações do Plano de Saúde | PIS     | 0,65%              |
|                                    | COFINS  | 4%                 |
|                                    | ISS     | 3%                 |

### FÉRIAS E FERIADOS. VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA TER UMA FOLGA?

Para responder a essa e outras perguntas, conversamos com o psicólogo Conrado Rezende Laranjeira, colaborador da Medicina Preventiva da Unimed Santa Maria. Aproveitamos também, para colher algumas dicas para sair de folga de maneira tranquila e sabendo se preparar para a retomada de rotina.

De acordo com ele, o melhor é programar-se para evitar ficar pensando nas pendências do trabalho durante seu descanso. Especialmente, nas férias, delegar suas tarefas a um colega e deixando o combinado por escrito, pode ser uma boa forma de garantir uma boa continuidade dos trabalhos na sua ausência. É é claro, sempre informar o seu gestor sobre o que foi tratado para a sua ausência.

Busque estruturar o que quer fazer e quanto quer gastar durante a folga. Aproveite cada dia por ele mesmo, sem se concentrar no que vai fazer no dia seguinte. Assim, vai evitar aquela sensação de que o tempo está correndo. Procure estar com as pessoas que gosta, passar algum tempo longe de tudo, e será mais fácil ir ao encontro do que realmente precisa para depois regressar com força total! Quebre a rotina. Desconecte-se!

Mas, nem sempre é possível relaxar. Ninguém estará efetivamente relaxado se manter-se ligado a pendências do trabalho. Isso porque, estas responsabilidades refletem, muitas vezes, nas responsabilidades de vida pessoal, como contas a pagar, por exemplo. Assim, o próprio sentimento de instabilidade no local de trabalho pode gerar uma sensação de alerta constante, impedindo esse relaxamento. E o prejuízo pode ser maior: esse profissional, que não descansa, tem dificuldades em manter a produtividade e tem a possibilidade de desenvolver estresse e depressão.

Depois de um merecido descanso, seja nas férias ou num feriado, é hora de voltar ao trabalho e recomeçar. É comum que o ritmo nos primeiros dias demore um pouco para voltar ao normal, por isso elencamos algumas dicas que podem ajudar na hora de organizar as tarefas e evitar adiá-las a ponto de comprometer sua produtividade.

Pensar positivo e encarar como um bom momento para traçar novas metas e tirar o papel aquele projeto que estava guardado, é a melhor forma de retornar de uma folga com o pé direito.

### PARABÉNS!

Parabéns ao colega Guilherme Guterres da Silva, enfermeiro do Pronto Atendimento do Hospital Unimed, que se tornou papai no dia 29 de dezembro, com a chegada do pequeno Gabriel. E também à colega Mirian Alves Charão, do Contas Médicas, que deu à luz seu segundo filho, Arthur, no dia 5 de janeiro de 2015. Muita saúde e alegria para os pequenos!

Parabéns aos farmacêuticos da Unimed Santa Maria que comemoraram seu dia em 20 de janeiro. Sucesso!



### Elenque PRIORIDADES

Liste o que precisa ser feito e determine o que é mais urgente com base na importância da tarefa e o prazo disponível. Avalie quanto tempo é preciso para concluir cada um dos itens.

### Elenque PRIORIDADES

Com base nas informações que você determinou, estipule um número de tarefas diárias a ser cumpridas. Se as atividades mais complexas possuírem prazos mais longos, elimine primeiramente todas as tarefas menores.

### FAÇA PAUSAS

Defina momentos de descanso, para levantar e respirar – pode ser após a conclusão de uma tarefa ou após uma hora de atividades ininterruptas. Um intervalo de 10 minutos é suficiente para renovar as energias, sem perder o foco no que estava sendo produzido.

### Retorno POSITIVO

Refleta sobre as consequências positivas que a conclusão desses itens pode trazer e tenha-as sempre em mente – e colócle-as na empresa, benefícios para saúde, tranquilidade financeira, etc.

Figura 6. Layout do informativo Expediente

O informativo é um canal importante de comunicação entre os colaboradores, principalmente por eles mesmos serem o foco das notícias. Pela descentralização da empresa, que possui diversos espaços físicos segmentados, são necessários canais que contemplem todos de maneira conjunta, respeitando as particularidades de cada grupo. Além disso, a valorização individual dos colaboradores estimula sua confiança dentro da empresa e o engajamento. Segundo Torquato (2002, p. 58):

A publicação interna é muito mais que um veículo de projeção de imagem (...) e deve servir a todos os fluxos – descendentes, ascendentes e horizontal. É o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização, estabelecendo pontos informais entre os empregados.

Outra publicação importante de comunicação interna é o Manual do Colaborador, desenvolvido também em 2015. O manual resume o que a cooperativa espera da conduta dos colaboradores, delimitando desde a rotina de trabalho, estrutura, até as competências profissionais desejadas.

O Manual serve como um guia não só para os funcionários que ingressam na cooperativa, mas também para os que já têm tempo de casa, pois reúne todas as informações sobre a empresa, como descrição das funções de cada setor e dos serviços, dos

planos comercializados, bem como os direitos e benefícios concedidos aos funcionários, utilização correta do uniforme e orientações de segurança no trabalho.

Um tópico em especial diz respeito ao assunto tratado nesta monografia, a comunicação. O item “Como nos comunicamos” reúne os canais de comunicação disponíveis para os colaboradores e orientações sobre a função de cada um. Desta maneira, os novos funcionários, ao ingressarem, já têm uma visão de como as informações circulam e quais canais são disponibilizados a eles.

O Manual do Colaborador é um material oficial que pode ser utilizado sempre para consulta, quando o colaborador possui alguma dúvida, evitando que as informações sejam distorcidas.

Outras ações que já são tradicionais na Unimed são os eventos de integração, realizados para os funcionários se reunirem em comemoração às datas específicas do ano, como o almoço gaúcho na Semana Farroupilha, por exemplo. Em 2014 a cooperativa começou a investir mais nestes eventos, que contam com a participação de muitos colaboradores, o objetivo é aproximá-los e oportunizar encontros de colaboradores que estão alocados em espaços distantes, promovendo maior integração.

Como pode ser observado nos resultados da pesquisa de comunicação citada anteriormente, os tradicionais murais são bastante utilizados pelos colaboradores para receber informações, principalmente sobre eventos da própria Unimed, além de divulgação de cursos e outras oportunidades do interesse do público interno. Os murais são administrados pelos setores de Gestão de Pessoas e Assessoria de Comunicação, somente com a autorização destes, através de carimbo, é permitido fixar cartazes.

O layout dos murais é dividido em seções, pensando na melhor organização visual das informações, são elas: Vem por aí – divulgação de eventos e ações; Fique ligado – comunicados importantes de trabalho; Espaço da AFUSMA – novidades e avisos da associação dos funcionários; Oportunidades – cursos e capacitações; e Outros Assuntos – espaço livre para os colaboradores divulgarem outras informações.

A Unimed também utiliza de outros meios de apoio quando da necessidade de reforçar as divulgações, como as televisões alocadas no estar funcional (ambiente de convivência dos colaboradores) da Sede e Hospital, envio de SMS em massa para os colaboradores que optam por se cadastrar e envio de e-mail marketing para o *mailing* de funcionários. O *Spark*, programa utilizado internamente para a troca de mensagens

instantâneas entre colegas, também é utilizado informalmente para disseminação de informações.

A cultura de utilização dos meios digitais é muito presente na Unimed Santa Maria, especialmente pelos funcionários de áreas administrativas, devido a descentralização da estrutura física e da setorização da cooperativa, além do número elevado de funcionários, o que dificulta a comunicação presencial. Embora a utilização do ambiente virtual seja bastante frequente, a Unimed possui uma política de restrição de acesso. Alguns setores ou funcionários possuem permissões específicas, justificadas pela necessidade, porém em geral só são permitidos sites ligados ao sistema Unimed.

#### **4.2 Visão prática da implementação da acreditação e suas nuances**

Para entender como o processo da acreditação se dá nas organizações de saúde, foram entrevistados dois profissionais que atuam diretamente com o tema, em especial na Unimed Santa Maria, operadora que está em pleno desenvolvimento do projeto. Breno Duarte, consultor da IAG Saúde, instituto que atua prestando consultoria para as empresas que desejam obter o certificado de qualidade e está prestando seus serviços para a Unimed Santa Maria e Jaqueline Vasconcelos, analista de Qualidade da Unimed Santa Maria, responsável pela condução do projeto na operadora.

O primeiro quesito discutido foi a iniciativa das operadoras em procurar conquistar o certificado, uma vez que este não é, ainda, obrigatório para operadoras de saúde. Ambos entrevistados consideram que a criação de três Resoluções Normativas da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – publicadas em 2011, RN 267, RN 275 e RN 277, foram as principais impulsionadoras do movimento da gestão de qualidade na área dos serviços de saúde.

A RN 267, de 24 de agosto de 2011, dispõe sobre a divulgação da Qualificação da Rede dos Prestadores de Serviços na Saúde Suplementar, implica na intolerância perante erros primários e a falta de segurança nos serviços de saúde, obrigando as operadoras a montar um programa de avaliação de sua rede prestadora, tendo também a obrigatoriedade de divulgar uma lista no seu site, contendo os nomes de todos os serviços de saúde credenciados e a sua respectiva qualificação. Esta norma importante obriga os prestadores a manterem um nível alto de qualidade.



A RN 275, de 1º de novembro de 2011, vem para endossar a RN 267, instituindo o Programa de Monitoramento da Qualidade dos Prestadores de Serviços na Saúde Suplementar – QUALISS. “O QUALISS consiste de um sistema de medição para avaliar a qualidade dos prestadores de serviço na saúde suplementar, por meio de indicadores que possuem validade, comparabilidade e capacidade de discriminação dos resultados” (RN nº 275, de 2011, Art. 1).

Por fim, a RN 277, melhor especificada anteriormente neste trabalho, intensifica a discussão da qualidade dos serviços de saúde, instituindo a acreditação das Operadoras de Saúde, um programa complexo, estruturador e amplo, que tange a qualidade em todas as áreas da operadora, em âmbitos interno e externo e exige uma reestruturação da instituição voltada para a gestão desta qualidade.

Segundo Breno Duarte, o corpo diretivo das instituições começa a discutir processos de melhoria quando se deparam com estas normas, em 2011, somando-se ainda a esforços de grandes operadoras que foram pioneiras no tema, como a Unimed do Brasil, acreditada em 2011, e que tem como objetivo acreditar todo o Sistema Unimed.

Segundo Jaqueline, a insistência da ANS nesta questão vem “fechando o cerco” para as operadoras e a Unimed Santa Maria optou por iniciar o projeto ainda este ano e concluí-lo em 2016, justamente para que a condução seja tranquila e o aprendizado seja melhor assimilado na organização, já que há possibilidade de a acreditação vir a ser obrigatória em pouco tempo.

Questionada sobre as especificidades da gestão da qualidade em empresas da saúde, Jaqueline afirma que as ferramentas básicas de análise de dados e implementação de estratégias, são muito parecidas, sendo que algumas que estão sendo utilizadas na Unimed SM são as mesmas já utilizadas em empresas fabris, por exemplo. O grande diferencial, segundo ela, está na própria RN 277 onde entra toda a gama de cuidados com a saúde, a segurança e a satisfação dos beneficiários.

O programa de acreditação em si possui uma série de especificidades, “baseando-se no princípio do ‘tudo ou nada’, ou seja, o padrão tem que ser totalmente cumprido para que seja acreditado no nível avaliado. Todas as áreas devem satisfazer um determinado nível, agregando-se dessa forma o conceito de homogeneidade” (LIMA, p. 33, 2010). Portanto, discutimos na entrevista quais são as maiores dificuldades enfrentadas no processo. Segundo Breno, em temas como a gestão da qualidade, que dependem do engajamento e

envolvimento de toda a organização, a comunicação é um alicerce, estruturadora para o sucesso do projeto.

A comunicação tem o desafio de fazer a informação circular de maneira correta e concisa por toda a organização, disseminando não apenas as estratégias determinadas pela direção, mas o porquê, a maneira correta de ser feito e principalmente, como cada um pode inserir sua participação no conjunto, trabalhando em sintonia com os demais, assim alcançando a homogeneidade citada.

Partindo deste princípio, Breno considera que as grandes barreiras enfrentadas por quase 100% das instituições que se propõem a iniciar o processo, é justamente alcançar este engajamento e envolvimento de todo o corpo funcional, desde direção, gerência e colaboradores, além da dificuldade de se chegar a comunicação efetiva, transparente e completa.

Segundo Jaqueline, quando as tarefas são executadas sem um entendimento real do por que está se fazendo, e qual a importância do trabalho daquele colaborador para o sucesso no resultado, é difícil conseguir o engajamento. Isso é um desafio para os condutores do projeto, incluindo os gestores.

Sobre o papel da comunicação, Jaqueline afirma que ela é fundamental para o processo, sem ela é impossível realizar a implementação das mudanças. Para Breno, a comunicação pode atuar auxiliando a direção a definir as metas da acreditação de maneira conjunta com seu corpo funcional. A direção delimitando e comunicando quais são os interesses, as expectativas e as necessidades com o projeto. E a comunicação, principalmente, sendo uma ferramenta para conseguir a sensibilização das pessoas, no engajamento para implantação.

Para Jaqueline, é notório que os colaboradores operacionais, quando inseridos mais diretamente no projeto, demonstram um interesse muito grande em aprender e fazer as coisas certas. Eles consideram muito importante o fato de estarem participando ativamente de todas as etapas, desde o planejamento, análise de dados e diagnóstico até a execução final.

É neste sentido que a comunicação interna tem sua função maior, atuando além de informar, mas trazendo os colaboradores para participar, instigando seu interesse e reforçando as razões de cada ação proposta, de maneira que eles possam visualizar os benefícios a longo prazo para seu trabalho e para a organização que representam. Assim a

importância do trabalho bem feito na base do processo, com a direção delimitando estratégias bem definidas, com objetivos claros e fundamentados, baseados em dados factíveis.

Jaqueline cita ainda, especialmente a atuação da comunicação nas dimensões da RN: 2 e 3 com a rede prestadora e cooperados, dimensão 4 com os clientes e dimensão 7 com os colaboradores. São processos que demandam ainda mais um trabalho minucioso de comunicação, pois tratam da relação entre diferentes públicos da instituição.

Para desenvolver um trabalho tão longo e complexo, é necessário contar com vários agentes de mudança na instituição, colaboradores de áreas diversas que tenham propriedade em suas funções, para discutir as estratégias e o plano de ação. Por isso a dimensão 1 da RN 277 determina que a organização conte formalmente com um Grupo da Qualidade, formado por colaboradores e um médico cooperado da operadora. Na Unimed Santa Maria, segundo Jaqueline, o grupo se reúne uma vez por mês, discute as etapas do projeto, as dificuldades e o que já foi realizado. O objetivo é assegurar a consistência e o aperfeiçoamento constante das práticas de trabalho.

O Grupo da Qualidade da Unimed Santa Maria é composto por gerentes administrativo e comercial, profissionais de ouvidoria, gestão de pessoas, marketing, controladoria, tecnologia da informação e central de relacionamento ao cliente, além da analista de Qualidade, condutora maior do projeto.

A respeito do papel de cada um, Breno define a direção como sendo a norteadora do processo em termos de diretrizes a serem seguidas na realização de todas as ações. O corpo gerencial tem o papel de disseminar estas estratégias para os colaboradores, mediando a comunicação, e repassando ainda o feedback dos mesmos para a direção. Os colaboradores, em níveis mais operacionais, colocam em prática de fato a implementação das mudanças. Segundo ele, cada um é pilar para o sucesso do projeto. Sem o envolvimento da direção, as ações são realizadas isoladamente, sem objetivo claro, de maneira heterogênea. Por sua vez, a não participação efetiva dos colaboradores impossibilita a implementação das estratégias, que passam a ser apenas uma filosofia, sem ação. Sobre os gestores, segundo Jaqueline, seu desafio é justamente conseguir o engajamento de sua equipe fazendo um trabalho conjunto com a comunicação. Quando as tarefas são executadas com um entendimento real do por que está se fazendo, e qual a importância do trabalho daquele colaborador para o sucesso



no resultado, o engajamento é uma consequência. Este trabalho mais individualizado é papel do gestor.

Para ilustrar, Breno cita um exemplo comum: Se a direção define que uma das metas é aumentar a satisfação dos beneficiários, obviamente isso não pode ficar só no nível de gerência. No próprio atendimento presencial, até mesmo na estrutura disponibilizada, precisa que as pessoas envolvidas no atendimento tenham uma cordialidade, conhecimento para repassar ao beneficiário. Não é possível aumentar a satisfação dos beneficiários apenas definindo estratégias ou grandes campanhas, pois a rotina de atendimento, a qual muitas vezes a direção não chega a ter contato, vai definir este relacionamento com o público.

Para Breno, as mudanças mais difíceis de serem implementadas estão relacionadas à melhoria da rede Prestadora, um desafio para as Operadoras, já que estas não têm o controle sobre as instituições credenciadas. Ainda assim, são os prestadores que entregam o serviço comercializado pela operadora, por isso a importância de um acompanhamento periódico.

Porém, outro desafio citado pelo Breno está mais diretamente relacionado com o trabalho da comunicação no processo. Para ele, há uma grande dificuldade da organização em conseguir utilizar os dados gerados em transformação. Hoje, várias organizações com apoio da tecnologia da informação, tem um conjunto de dados circulantes no seu cotidiano de trabalho, mas poucas são aquelas que transformam dados em informações e mais do que isso, transformar em ação de melhoria.

Em geral, estes dados acabam ficando isolados e muitas vezes nem chegam ao conhecimento da alta direção. Quando chegam, não são analisados no grande contexto, o que normalmente ocorre são ações emergenciais para resolver temporariamente um problema pontual.

Em certo momento do programa da acreditação, todos os setores da instituição são conduzidos a realizarem uma análise minuciosa de seus processos e definir indicadores, que mais tarde auxiliam na definição de metas claras.

Um outro ponto discutido nas entrevistas, foi a questão da cultura organizacional e sua influência na aplicação do projeto. Breno e Jaqueline concordam que a cultura é fator preponderante para a acreditação. Quando uma organização já possui uma cultura voltada para a qualidade, de estar em constante busca por melhoria, torna-se mais fácil implementar as ferramentas da acreditação, principalmente pelo fato do corpo funcional já estar

habitado com esta filosofia. Quando a cultura não é proativa para a melhoria contínua, torna-se um desafio para a direção e para a própria comunicação, conseguir esta transformação de hábitos.

A implementação da acreditação na empresa, por sua vez, tem a possibilidade de realizar uma mudança cultural na empresa, quando bem estruturada. Por ser um projeto que envolve todos os setores, os processos, a rotina de trabalho e até mesmo a satisfação dos funcionários, criam-se novas formas de trabalho, novos hábitos e novas motivações. Breno exemplifica relacionando com uma ação simples que pode ser realizada através do planejamento da acreditação: Se a empresa constata que sua receita está insatisfatória por influência de certos hábitos dos funcionários como a utilização de copos plásticos para o consumo de café, e resolve tomar uma ação para mudar este hábito, por exemplo, presenteando os colaboradores com canecas ou copos térmicos e extinguindo os copos plásticos do ambiente de trabalho. Esta é uma mudança que superficialmente parece simples, mas se analisarmos a fundo, o costume de lavar a caneca para reutilizar, a diminuição da produção de lixo, a preocupação com o meio ambiente, o próprio hábito do cafezinho, que comumente vem acompanhado de um bate papo com o colega, nesta mudança de hábito inicia-se uma mudança sutil em algum ponto da cultura organizacional. Somando diversas ações como esta, ou outras muito maiores, como a implementação de canais de relacionamento em que o funcionário pode se expressar livremente e expor suas insatisfações, é provável que aconteça uma mudança de cultura.

O consultor Breno vai mais a fundo no assunto e afirma que o grande objetivo da acreditação é de fato implementar esta nova cultura voltada para a qualidade, e que só é possível quando as ações estabelecidas pelo projeto são incorporadas de fato pela própria organização, em seu âmbito institucional, sua missão, a filosofia que a conduz.

Para Breno, a cultura é a grande ferramenta para a manutenção da qualidade, sem a cultura da acreditação ou de querer melhorar, será só um projeto.

O último tópico da entrevista foi justamente a continuidade das ações implementadas durante o período da acreditação, que de praxe perdura por dois anos. Breno salienta que o próprio nome “projeto” pressupõe início, meio e fim. O fim é a obtenção (ou não) do certificado e a partir deste momento não há mais um acompanhamento e um “roteiro” de tarefas a ser seguido. Quando a organização é acreditada, significa que ela se encontra um nível de padrão de qualidade estabelecido. Mas

ela pode e deve sempre buscar melhorias, pois nesse momento, já possui os instrumentos necessários para isso. Breno afirma ainda, que é extremamente difícil dar continuidade às ferramentas implementadas por um longo período de tempo após a obtenção do certificado, a menos que o consultor seja membro fixo da empresa, o que não acontece. Entretanto, os profissionais da Qualidade podem utilizar das mesmas estratégias para seguir fomentando a melhoria contínua.

Isso depende exclusivamente do corpo diretivo das organizações, do corpo gerencial e dos demais colaboradores. Cada organização, de acordo com sua capacidade de enfrentamento e a seriedade com que leva essas ferramentas da qualidade, permite os benefícios ao longo tempo e a manutenção da acreditação.

Para Jaqueline, o cenário pós acreditação pode ser muito positivo, aos poucos as práticas vão sendo aperfeiçoadas, exigindo maior conhecimento dos colaboradores e uma postura mais crítica em relação ao que se está fazendo. Neste cenário ideal, tudo caminha para a excelência: os processos e os profissionais que trabalham na organização. O desafio é fazer com que cada um saiba aproveitar a oportunidade para melhorar seu trabalho e crescer como profissional, e isso vira um ciclo constante.

Por fim, Jaqueline expõe sua visão sobre as mudanças específicas no âmbito interno, citando várias ferramentas de Gestão de Pessoas que estão sendo utilizadas em função do programa. Os próprios cursos sobre qualidade oferecidos aos funcionários durante este período são uma oportunidade de adquirir conhecimento e assim, a organização conta com um corpo de funcionários muito mais crítico, questionador e preparado para desafios.

### **4.3 Proposta de ação de comunicação interna para a acreditação na Unimed Santa Maria**

Com base nos dados coletados e nos conceitos abordados, pode-se entender a importância das ações de comunicação interna para o sucesso do programa de acreditação. Fazendo um panorama da realidade estudada, baseando-se na cultura de comunicação da Unimed Santa Maria, suas práticas e canais internos e analisando como, em geral, a acreditação é implementada nas organizações, é possível propor algumas ações para potencializar o processo.

Como citado, os canais de comunicação existentes na Unimed foram bem avaliados pelos colaboradores na pesquisa aplicada em 2014. Ao que parece, os canais são eficientes e cumprem sua função, buscando atingir a diversidade de públicos que a organização possui. São vários os meios de comunicação utilizados e a criação de novos canais pode ter um efeito negativo, caracterizando-se em overdose de informação, o que pode vir a tornar-se uma barreira de comunicação. Por isso, propõe-se que sejam utilizados os meios já existentes, procurando usar o máximo de seu potencial.

Ao que parece, analisando os conceitos teóricos abordados no trabalho e realizando um panorama aos dados coletados nas entrevistas, o engajamento dos colaboradores é fator fundamental e primordial para o sucesso do programa de acreditação. Portanto, nota-se a necessidade de estimular este engajamento.

Conforme o resultado da pesquisa aplicada pela Unimed, especialmente no que tange a motivação dos colaboradores, percebe-se pontos positivos que podem auxiliar nas ações de engajamento. Os fatores motivacionais mais citados pelos colaboradores foram as oportunidades de crescimento, o salário e a realização profissional. Estes fatores têm em comum o fato de terem relação com a qualidade dos serviços prestados pela cooperativa, pois só é possível que eles sejam oferecidos se a mesma estiver em boa situação no mercado. Este parece ser o ponto a ser abordado para estimular o engajamento.

Para tanto, sugere-se que seja realizado um trabalho de conscientização direcionado e exaustivo no início do programa de acreditação, mostrando os seus objetivos, os benefícios que ele pode trazer e focando no aumento da qualidade da empresa perante o mercado, pois se ela cresce, seus colaboradores crescem junto.

Este trabalho de conscientização deve ser feito presencialmente, preferencialmente pela direção, a quem se atribui confiança no discurso, falando diretamente aos colaboradores e mostrando a importância do comprometimento de todas as áreas.

Após conseguir o comprometimento de grande parte do público interno, é necessário oferecer toda a informação possível para dar embasamento as atividades dos colaboradores. É fundamental que eles saibam em que implica sua contribuição no processo, as razões e os objetivos que se busca alcançar.

Em função do grande número de funcionários, as palestras e treinamentos oferecidos pela instituição acreditadora durante o programa são voltados para os chefes de setor, que devem repassar tudo à suas equipes. Entretanto, além desta mediação feita pelos gestores,

é preciso que as informações fiquem registradas, tanto para consulta posterior, quanto para que todos tenham acesso e a empresa se certifique de que na medida do possível, o conteúdo será interpretado por todos da mesma maneira.

Segundo os dados analisados, a cultura de utilização dos meios digitais é muito forte na Unimed, sendo que a Intranet é o canal mais utilizado para comunicação interna. Entretanto, a comunicação entre os diferentes setores atingiu média razoável na pesquisa, o que pode ser consequência da descentralização física, bem como a transparência da comunicação também não foi bem avaliada. Estes são pontos a serem trabalhados, por isso a importância de um meio comum para todos acessarem as informações do programa.

Para tanto, é sugerido o desenvolvimento de um hot site da acreditação, em que os funcionários acessariam através da Intranet. Não se aconselha publicar as informações na própria intranet em função do acúmulo de conteúdo e de sua desorganização, o que dificulta que os colaboradores busquem os documentos necessários depois de certo tempo.

A criação de um hot site, como um anexo da Intranet, poderia abranger todas as esferas do programa divulgando tanto informações técnicas e legislação, quanto dicas de profissionais e cases de outras empresas, fotos dos eventos, disponibilização dos materiais de treinamento para download e até mesmo a criação de uma biblioteca virtual para reunir materiais que ajudem nas tarefas.

O hot site funcionaria como base de dados do programa, pois com os colaboradores bem informados, todas as demais ações tornam-se mais fáceis.

Outro ponto a ser trabalhado é a integração dos colaboradores, pois um dos objetivos do programa é que ao final a empresa possua homogeneidade nas suas atividades, em que a qualidade perpassa todas as áreas e os processos tenham continuidade independente do setor. O item de relacionamento e colaboração abordado na pesquisa de comunicação obteve média razoável e deve ser melhor trabalhado para atingir resultados positivos.

A sugestão é que sejam realizadas ações pontuais de integração, que sejam presenciais, periódicas e não direcionadas, ou seja, que participem colaboradores de diferentes áreas, setores e serviços, estimulando o diálogo entre eles e propondo discussões. Destas discussões podem sair contribuições riquíssimas para o processo e até mesmo para o dia-a-dia da empresa, visto que a Unimed não possui caixa de sugestões ou outras ações

com esta característica. É uma oportunidade para que todos falem e sejam ouvidos, utilizando suas observações e conhecimentos para contribuir.

A utilização de canais já existentes, para reforçar o discurso e manter a lembrança constante do público, é essencial. O informativo interno Expediente, por ter características informais e abordar conteúdos menos técnicos ou institucionais, sendo mais voltado para assuntos do cotidiano, pode ser utilizado para dar características menos formais e sérias ao programa.

Sugere-se a criação de um espaço fixo na publicação, em que os colaboradores visualizem a evolução do programa de forma crescente, percebendo suas contribuições. A definição prévia de metas também pode ajudar no estímulo e engajamento, podendo ser ilustrado como a conquista de estrelas, por exemplo, ou mesmo no formato de um *game*, em que cada fase vencida implica em uma premiação simbólica para o grupo. Desta forma os funcionários podem perceber o andamento do projeto.

O Canal do Colaborador, instrumento de coleta de *feedback* e esclarecimento de dúvidas, também deve ser utilizado para coletar opiniões e questionamentos sobre o programa de acreditação. A ferramenta é extremamente útil para que os funcionários expressem suas dúvidas, seus anseios ou dificuldades, e o seu esclarecimento pode ficar visível para os demais, auxiliando na resolução dos obstáculos encontrados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para desenvolvimento da presente pesquisa foram traçados objetivos considerados como fundamentais para responder à problemática identificada, sendo estes: compreender as afinidades da comunicação interna em relação aos programas de qualidade, analisando os fluxos e canais de comunicação interna da Unimed Santa Maria, identificando como se dá a implantação do projeto de Acreditação e por fim, propondo ações concretas de comunicação que possam potencializar o processo.

Os objetivos traçados foram desenvolvidos através da discussão embasada por importantes pesquisadores da área como Kunsch (2003) e Torquato (2002), com contribuições a respeito da comunicação organizacional e suas dimensões, assim como a análise da comunicação interna, realizada através da identificação dos fluxos, redes e canais existentes (KUNSCH, 2003). A respeito da cultura organizacional, que se mostrou fator fundamental no estudo da implementação do programa de acreditação, foram acionados autores como Edgar Schein (1986) e Sérgio Alves (1997), contribuindo especialmente para a compreensão dos artefatos que compõem a cultura e a autora Maria Aparecida Ferrari (2009) na discussão sobre a comunicação como mediadora desta cultura. Por sua vez, a pesquisadora Cleusa Maria Scrofernecker (2009) embasou a abordagem da qualidade nas organizações, especialmente por discutir o tema em conjunto com a área da comunicação.

A escolha do estudo de caso como método permitiu a compreensão do objeto, sendo que a pesquisa de campo foi de fundamental importância para coletar informações qualitativas que só foram possíveis de serem observadas pela proximidade com o ambiente e com o público estudado. Dos objetivos específicos, a análise da entidade foi realizada com a presença frequente da pesquisadora no local e da contribuição da direção disponibilizando documentos estratégicos. A identificação da implementação do projeto de acreditação foi realizada através do acompanhamento em tempo real, observando as práticas adotadas e coletando informações com os profissionais envolvidos. Por fim, as propostas de ação foram possibilitadas pela compreensão macro do caso estudado, sendo direcionadas especialmente para o fenômeno pesquisado, não sendo possível sua generalização.

Ao final deste processo, os pressupostos iniciais do projeto de pesquisa, como a influência real da comunicação interna sobre o processo do programa de qualidade e a

necessidade da comunicação dirigida para atingir o engajamento dos funcionários, foram confirmados. Através das entrevistas aplicadas com dois profissionais experientes na área, bem como o referencial teórico acerca da qualidade, aprofundamos a relação das duas áreas, sendo que a comunicação foi citada como o meio de maior importância nesta sensibilização que é necessária em qualquer processo de mudança.

Observando o contexto histórico da acreditação, é possível afirmar que se trata de um projeto extremamente recente no que tange as operadoras de planos de saúde, sendo que a maioria dos estudos acerca do tema aborda a implantação do programa em hospitais, instituições com uma complexidade muito particular e por isso os resultados encontrados não podem servir como pressuposto para o caso das operadoras. O número reduzido de informações sobre o tema foi um ponto que dificultou a pesquisa, para suprir esta carência foi utilizada a fala embasada na experiência de profissionais da área como referência, o que permitiu uma visão mais ampla do tema.

É possível concluir que a cultura de comunicação já estabelecida na empresa é fator essencial a ser analisado por qualquer organização antes de se propor a iniciar o processo de acreditação. Não é possível, a curto prazo, implementar uma cultura voltada para a comunicação participativa dos públicos, o que é possível e necessário, é potencializar e dirigir as ações para o projeto, em um ambiente onde já se tem a troca de informações e a participação dos funcionários como hábito. Em instituições mais fechadas, de fluxos verticais e hierarquia acentuada, as dificuldades do processo serão muito maiores, pois o comprometimento espontâneo dos colaboradores será um desafio a ser vencido.

A instituição estudada, conforme diagnóstico, já possuía o cenário propício para a implantação, tendo uma comunicação interna estruturada e veículos com potencial para serem utilizados e adaptados aos objetivos. Entretanto, alguns aspectos importantes devem ser trabalhados, como a questão da colaboração entre diferentes áreas e setores e a confiança na transparência das informações, segundo o próprio público interno.

Ainda a respeito da setorização presente na cooperativa, podemos citar que a homogeneidade objetivada no projeto de acreditação só é possível de ser alcançada através da comunicação interna. Se a instituição não oportuniza o diálogo entre as áreas através de meios e canais formais, é impossível obter esta unidade idealizada dos processos.

Para o sucesso do programa, que vai além de obter o certificado, mas sim de conseguir uma mudança efetiva e a promoção de uma cultura da qualidade não só na



prática, mas principalmente na mente dos colaboradores, é preciso disseminar os objetivos amplamente, a direção deve estar próxima, reforçando as estratégias traçadas e certificando-se de que as tarefas estão em conformidade com elas.

Por fim, conclui-se que pela sua complexidade, atuando e modificando estruturalmente as organizações, a acreditação necessita de ações que unam diversos meios de comunicação em conjunto, impressos, digitais, presenciais e escritos, atuando através de redes formais e informais, assim como deve predominar o fluxo de comunicação horizontal, com a participação de todos os interessados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo, Makron Books, 1997.
- BRASIL. RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN Nº 277, DE 4 DE NOVEMBRO DE 2011. Institui o Programa de acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde.
- BUENO, Vilson C. Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira. In: **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: IMS, 1986.
- BUENO, Wilson C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Relações públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMA, Helidéa de Oliveira. **A aplicação da acreditação aos hospitais do programa de fortalecimento e melhoria da qualidade dos hospitais do SUS/MG PRO-HOSP**. 2010. 96. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. 2010.
- MARCONDES FILHO, C. J. R. **O escavador de silêncios - formas de construir e desconstruir a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2004.
- MOREIRA, Sônia V. Análise Documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PARAVENTI, Agatha C. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

Portal Unimed do Brasil, **Sobre a Unimed**. Disponível em <[http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146)> Acesso em 02 de novembro de 2015.

PRODANOV, Cleber C., FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES et al. **Qualidade e acreditação em saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

ROONEY, Anne L. OSTENBERG, Paul R. V. **Licenciamento, acreditação e Certificação: Abordagens à Qualidade de Serviços de Saúde**. Usaid, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO –INTERCOM, 23., Manaus, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VILAR, Josier M. (org.) **Governança Corporativa em Saúde: Receita de Qualidade para as empresas do setor**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

**Entrevistado: Breno Duarte - Consultor Técnico em Sistemas de Gestão da Qualidade da IAG Saúde (Instituto de acreditação e Gestão em Saúde);**

1. Pela sua experiência profissional, em geral o que leva as operadoras de saúde a iniciar o processo de busca pela acreditação?
2. Quais são as maiores dificuldades que as empresas enfrentam para chegar com sucesso ao fim do processo?
3. Como a comunicação pode atuar no processo?
4. Qual o papel dos líderes (diretoria) no processo?
5. Qual o papel dos colaboradores (gestores e operacionais) no processo?
6. Em geral, quais mudanças são mais difíceis de serem implementadas?
7. A cultura estabelecida anteriormente na empresa, influencia no processo? A acreditação pode alterar a cultura?
8. Após a instituição ser acreditada, qual são as mudanças observadas no âmbito interno da empresa?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

**Entrevistada: Jaqueline Vasconcellos – Analista de Qualidade e coordenadora do projeto de acreditação da Unimed Santa Maria**

1. Como foi avaliada a necessidade de se implementar a acreditação na Unimed SM?
2. Baseado em suas experiências anteriores, quais as especificidades que uma empresa da área da saúde demanda em relação à gestão da qualidade?
3. Como está sendo feito o acompanhamento do processo pela instituição acreditadora? Qual a importância para o resultado final?
4. Como especialista em gestão da qualidade, como você observa as mudanças positivas que acontecem na empresa após passar por um processo como este?
5. Quais foram as maiores dificuldades que você encontrou no processo, até o momento?
6. Quais os setores da empresa participam mais ativamente do processo?
7. Em qual das 7 dimensões da RN 277 você acredita que a comunicação pode atuar de maneira mais efetiva?
8. Fala-se muito no aperfeiçoamento da qualidade em relação ao cliente, mas como você acredita que isto pode afetar positivamente os funcionários da cooperativa?
9. É possível obter o certificado da acreditação sem o envolvimento dos colaboradores operacionais, trabalhando apenas com os gestores?
10. Qual é a maior dificuldade em engajar os colaboradores para realizarem as mudanças necessárias?
11. Na sua opinião, a cultura organizacional previamente estabelecida na empresa, influencia no processo?
12. Qual é o grau de importância da comunicação na gestão da qualidade?

13. Comparando o trabalho com os gestores ao trabalho com os colaboradores operacionais, quais são as especificidades de cada um?

14. Como foi formado o Grupo da Qualidade na Unimed? Quais são as atividades desempenhadas por ele?

## ANEXO 1

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA APLICADA PELA UNIMED EM  
2014**

**Pesquisa de Opinião  
Comunicação Interna**



Colaborador,

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a situação atual da comunicação interna da empresa, visando a criação de um planejamento eficaz, propondo melhorias e otimizando a utilização das ferramentas de comunicação disponíveis.

Seu setor será identificado para que a equipe de comunicação possa direcionar as ações e propor a utilização das ferramentas certas de acordo com a realidade de cada um.

Sua opinião é de extrema importância para a identificação das necessidades.

**Setor:** \_\_\_\_\_

**1)** Ao falar em “Unimed”, que palavra (s) lhe vêm em mente?

\_\_\_\_\_

| Ferramentas   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------|
| <b>2)</b> Com que <b>frequência</b> você utiliza seu e-mail corporativo?  | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>2.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>3)</b> Com que <b>frequência</b> você utiliza a Intranet?  | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>3.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>4)</b> Com que <b>frequência</b> você utiliza o Spark?   | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>4.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>5)</b> Com que <b>frequência</b> você lê os murais?  | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>5.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>6)</b> Com que <b>frequência</b> você utiliza a ferramenta “Ordem de Serviço” da Intranet?                         | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>6.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>7) Se você é gestor</b> , com que <b>frequência</b> você utiliza a ferramenta “Comunicado às Chefias” da Intranet? | Nunca               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre              |
| <b>7.1)</b> Como você avalia esta ferramenta?   | Péssima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>8)</b> Você concorda que a comunicação Interna é transparente?   | Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo totalmente |

| <b>9) Qual das ferramentas você <b>mais</b> utiliza para divulgar informações para os colegas? (Marque apenas uma alternativa)</b>   |        | Spark                             | Murais                     | Intranet                        | E-mail                           | Telefone                  | Comunicação Oral          | Outro (especifique) _____ |   |   |   |    |                      |
|--|--------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---|---|---|----|----------------------|
| <b>10) Qual das ferramentas você <b>mais</b> utiliza para se comunicar com os colegas? (Marque apenas uma alternativa)</b>   |        | Spark                             | Telefone                   | E-mail                          | Comunicação Oral                 | Outro (especifique) _____ |                           |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>11) Qual das ferramentas você <b>mais</b> utiliza para se manter informado sobre a Unimed Santa Maria? (Marque apenas uma alternativa)</b>  |        |                                   |                            |                                 |                                  |                           |                           |                           |   |   |   |    |                      |
| Intranet   | Murais | Veículos de comunicação da cidade | Site da Unimed Santa Maria | Espero que meu gestor comunique | Espero que a diretoria comunique | Outro (especifique) _____ |                           |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>12) A respeito das ferramentas de comunicação disponíveis, deixe sua opinião, sugestão ou crítica:</b> _____<br>_____<br>_____  |        |                                   |                            |                                 |                                  |                           |                           |                           |   |   |   |    |                      |
| Informação   |        |                                   |                            |                                 |                                  |                           |                           |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>13) Você tem o hábito de procurar e solicitar informações referentes à empresa?</b>   |        | Nunca                             | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre               |
| <b>14) A respeito de processos e normas que não estão ligados ao seu setor, mas influenciam no seu trabalho, você se considera:</b>  |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |
| <b>14.1) Como você recebe estas informações? (Marque uma ou mais alternativas)</b>   |        | Do meu gestor                     | Dos meus colegas           |                                 | Da direção                       |                           | Outro (especifique) _____ |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>15) A respeito de mudanças internas na estrutura e hierarquia da cooperativa, você se considera:</b>  |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |
| <b>15.1) Como você recebe estas informações? (Marque uma ou mais alternativas)</b>   |        | Do meu gestor                     | Dos meus colegas           |                                 | Da direção                       |                           | Outro (especifique) _____ |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>16) A respeito dos objetivos e metas da cooperativa, você se considera:</b>   |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |
| <b>16.1) Como você recebe estas informações? (Marque uma ou mais alternativas)</b>   |        | Do meu gestor                     | Dos meus colegas           |                                 | Da direção                       |                           | Outro (especifique) _____ |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>17) A respeito dos seus direitos e benefícios, você se considera:</b>   |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |
| <b>18) A respeito da sua jornada de trabalho (horários, ponto, rotina) você se considera:</b>  |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |
| <b>19) Quando você tem alguma dúvida quanto às informações tratadas nas perguntas 17 e 18, a quem você procura para esclarecer? (Marque uma ou mais alternativas)</b>                    |        | Adm. de Pessoal                   | Gestão de Pessoas          |                                 | Meu gestor                       |                           | Outro (especifique) _____ |                           |   |   |   |    |                      |
| <b>20) A respeito da postura desejada para os colaboradores (apresentação pessoal, sigilo das informações, comportamento, utilização das máquinas e ferramentas), você se considera:</b> |        | Totalmente desinformado           | 1                          | 2                               | 3                                | 4                         | 5                         | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente informado |



|   |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|----|-----------------------------------|
| <b>21)</b> De modo geral, você acredita que a cultura da cooperativa:   | Difículta totalmente a comunicação | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Facilita totalmente a comunicação |
| <b>22)</b> São feitas reuniões periódicas no seu setor para debater sobre o trabalho?                           | Nunca                              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre                            |
| <b>23)</b> Você recebe informações da sua chefia sobre os acontecimentos da empresa?                            | Nunca                              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre                            |
| <b>24)</b> Sobre a história da Unimed, missão, visão e valores, você:   | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>25)</b> Sobre os <b>produtos</b> que a Unimed Santa Maria comercializa, você:                                | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>26)</b> Sobre os serviços prestados pelo <b>Hospital Unimed</b> , você:                                      | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>27)</b> Sobre os serviços prestados pelo <b>Atendimento Domiciliar</b> da Unimed, você:                      | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>28)</b> Sobre os serviços prestados pela <b>Saúde Ocupacional</b> da Unimed, você:                           | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>29)</b> Sobre os serviços prestados pela <b>Medicina Preventiva</b> da Unimed, você:                         | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Conhece totalmente                |
| <b>30)</b> Sobre os serviços prestados pelo <b>SOS</b> da Unimed, você:   | Desconhece totalmente              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Desconhece totalmente             |
| <b>31)</b> Quando um usuário aborda você na rua em busca de alguma informação sobre a Unimed, você normalmente: | Não sabe responder                 | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sabe responder perfeitamente      |
| <b>32)</b> Que tipo de informações você não recebe da Unimed mas gostaria de receber? _____<br>_____<br>_____   |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>Relacionamento e Colaboração</b>   |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>33)</b> Como você avalia a comunicação entre os diferentes setores?  | Péssima                            | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente                         |
| <b>34)</b> Você tem autonomia para sugerir melhorias no seu ambiente de trabalho?                               | Nunca                              | 1                           | 2                                    | 3                         | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sempre                            |
| <b>35)</b> Cite o setor da Unimed Santa Maria sobre o qual você tem <b>mais</b> conhecimento: _____             |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>35.1)</b> O conhecimento que você tem sobre este setor se deve a:(Marque uma ou mais alternativas)           |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| Tem mais relação com o meu setor  | Tenho interesse pessoal pelo setor | Abertura do gestor e equipe | Outro (especifique) _____            |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>36)</b> Cite o setor da Unimed Santa Maria sobre o qual você tem <b>menos</b> conhecimento? _____            |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>36.1)</b> Esta falta de conhecimento se deve a:(Marque uma ou mais alternativas)                             |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| Não tem relação com meu trabalho  | Não me interessa pelo setor        | É muito complexo            | O gestor e equipe são muito fechados | Outro (especifique) _____ |   |   |   |   |   |   |    |                                   |
| <b>Imagem Institucional</b>   |                                    |                             |                                      |                           |   |   |   |   |   |   |    |                                   |

|   |                         |                |                             |   |   |                              |     |   |   |   |    |                     |
|---|-------------------------|----------------|-----------------------------|---|---|------------------------------|-----|---|---|---|----|---------------------|
| <b>37) Dos benefícios que você recebe da cooperativa, o que mais lhe motiva é:(Cite apenas um)</b><br>_____ |                         |                |                             |   |   |                              |     |   |   |   |    |                     |
| <b>38) Na sua opinião, a imagem da Unimed perante a sociedade é:</b>  | Totalmente negativa     | 1              | 2                           | 3   | 4   | 5                            | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente positiva |
| <b>39) Na sua opinião, a imagem da Unimed perante seus colaboradores é:</b>                                 | Totalmente negativa     | 1              | 2                           | 3   | 4   | 5                            | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 | Totalmente positiva |
| <b>40) Como você vê o futuro da empresa para os próximos anos?</b>  | Pior do que hoje        | 1              | 2                           | 3   | 4   | 5                            | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 | Melhor do que hoje  |
| <b>41) Como você classifica a empresa para trabalhar, comparando-a com outras empresas do mercado?</b>      | Péssima                 | 1              | 2                           | 3   | 4   | 5                            | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 | Excelente           |
| <b>42) Você indicaria a Unimed SM para um amigo ou parente trabalhar?</b>                                   | Não                     |                |                             |   |   |                              | Sim |   |   |   |    |                     |
| <b>43) Você indicaria um serviço da Unimed SM para algum amigo ou parente?</b>                              | Não                     |                |                             |   |   |                              | Sim |   |   |   |    |                     |
| <b>44) Você indicaria a compra de um plano da Unimed SM para algum amigo ou parente?</b>                    | Não                     |                |                             |   |   |                              | Sim |   |   |   |    |                     |
| <b>45) Quais razões te motivam a trabalhar na Unimed? (Marque uma ou mais alternativas)</b>                 |                         |                |                             |   |   |                              |     |   |   |   |    |                     |
| Salário e benefícios  | Realização Profissional | Status Pessoal | Oportunidade de crescimento | O fato de já trabalhar na Unimed há muito tempo | A relação afetiva que tenho com a empresa | Outro (especifique)<br>_____ |     |   |   |   |    |                     |