



RELISE

A COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS DE UM OPERADOR DE PLANOS DE SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA¹

*INTERNAL COMMUNICATION IN THE PEOPLE MANAGEMENT PROCESS
OF A HEALTH PLAN OPERATOR IN PANDEMIC TIMES*

Rayane Borges Pacheco²

Stefany de Souza Santana Santos³

Yane da Silva dos Santos⁴

Cleide Ane Barbosa da Cruz⁵

Joenison Batista da Silva⁶

Raquel Nominato Araújo⁷

RESUMO

Atualmente, nota-se que a comunicação contribui para o desenvolvimento da gestão de pessoas no ambiente organizacional, favorecendo o alinhamento de objetivos e estratégias organizacionais. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar a importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas de um operador de planos de saúde de Sergipe em tempos de pandemia. Com relação à metodologia, foi aplicado um questionário aos colaboradores da empresa. Os resultados evidenciam que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação realizada pela direção e avaliaram como boa a comunicação da empresa. Além disso, observou-se que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e infraestrutura da organização, porém se mantiveram neutros quanto às metas impostas, o que evidencia a necessidade de estimular uma melhor comunicação quanto às metas e estratégias definidas pela organização. Dessa forma, sugere-se que o

¹ Recebido em 17/02/2022. Aprovado em 23/02/2022. DOI: doi.org/ 10.5281/zenodo.7705182

² Centro Universitário Estácio de Sergipe. Rayane.b.p@hotmail.com

³ Centro Universitário Estácio de Sergipe.

⁴ Centro Universitário Estácio de Sergipe.

⁵ Centro Universitário Estácio de Sergipe. cleianebar@gmail.com

⁶ Centro Universitário Estácio de Sergipe. joenison.silva@estacio.br

⁷ Instituto Federal de Sergipe. raquel.araujo@ifs.edu.br



RELISE

18

operador de planos de saúde estimule por meio de treinamentos a melhor eficiência do processo de comunicação entre colaboradores e empresa.

Palavras-chave: gestão estratégica, satisfação, colaboradores, objetivos.

ABSTRACT

Currently, it is noted that communication contributes to the development of people management in the organizational environment, favoring the alignment of organizational objectives and strategies. Therefore, the research aims to analyze the importance of internal communication in the people management process of a health plan operator in Sergipe in times of a pandemic. Regarding the methodology, a questionnaire was applied to the company's employees. The results show that most employees are satisfied with the communication carried out by the management and evaluated the company's communication as good. In addition, it was observed that employees are satisfied with the organization's work environment and infrastructure, but remained neutral regarding the imposed goals, which highlights the need to encourage better communication regarding the goals and strategies defined by the organization. In this way, it is suggested that the health plan operator encourages, through training, the best efficiency of the communication process between employees and the company.

Keywords: strategic management, satisfaction, employees, objectives.

INTRODUÇÃO

A comunicação interna tem, entre diversas atribuições, a finalidade de difundir informações e, principalmente, engajar colaboradores de forma a cultivar um canal aberto para ratificar os propósitos das companhias, assim como os valores morais e éticos definidos (PINHEIRO; REIS, 2021).

A comunicação envolve a base para um melhor relacionamento humano, sendo a transferência de informações de uma pessoa para outra, onde podem ser repassados ideias e pensamentos, sendo que a comunicação interna possibilita o alinhamento dos colaboradores com as estratégias da empresa (BRUM, 2010).



RELISE

Por isso, é preciso que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, para conhecer as metas que a empresa possui, incentivando assim o crescimento e fortalecimento dos setores dentro da organização e o crescimento pessoal dos colaboradores (BOAS; ANDRADE, 2009).

Por sua vez, percebe-se que para alinhar um melhor processo de gestão de pessoas, é preciso buscar estimular a comunicação interna na organização, visando contribuir com o alinhamento dos colaboradores à gestão estratégica da empresa. Diante disso, surge a seguinte problemática: Como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria do processo de gestão de pessoas de um operador de planos de saúde de Sergipe em tempos de pandemia?

Para responder a esse questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas de um operador de planos de saúde de Sergipe durante o período da pandemia. E como objetivos específicos: Destacar o perfil dos colaboradores; avaliar a satisfação quanto ao ambiente de trabalho e infraestrutura da organização; e evidenciar o processo de comunicação entre direção e colaboradores.

Ainda, a pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar como a utilização de uma boa comunicação contribui para a melhoria do gerenciamento de pessoal e para o alcance das estratégias organizacionais. Por isso, é preciso buscar entender como ocorre o processo de comunicação do operador de planos de saúde de Sergipe com os colaboradores, para assim contribuir para que outras empresas verifiquem o que precisam melhorar para ter um bom gerenciamento de pessoal alinhado à gestão estratégica da organização.



RELISE

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão estratégica e comunicação

No presente, a gestão estratégica é utilizada pelo setor de Recursos Humanos, seguindo uma série de passos, para analisar e definir os desempenhos que serão aplicados aos funcionários, averiguando as condições benéficas com vista aos objetivos específicos para a sua conquista, alcançando grandes resultados positivos, criando e sustentando vantagens competitivas (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Através desse desempenho, as organizações podem observar com clareza todos os seus pontos e após serem avaliados os gestores apontam melhorias como uma forma de otimizar e tornar mais eficaz a gestão de um negócio, administrando e conduzindo estratégias que passam por toda a estrutura da organização.

Por isso, a gestão estratégica investe nas pessoas a partir do desenvolvimento de suas capacidades intelectual e comportamental, levando em consideração a sua forma de absorver conhecimento, pois, através dessa competência ela nos leva à criação de inovações e de vantagens competitivas com condições de se manter no mercado.

Por sua vez, a comunicação numa organização possibilita o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa, a fim de intermediar conflitos e trazer soluções rápidas que tornem o trabalho mais harmonioso no ambiente organizacional (ALVES; SOUZA, 2015).

Em complemento, Siqueira e Santos (2021) afirmam que existem empresas que consideram a comunicação um elemento com alto valor estratégico, que pode obter por meio dos investimentos corretos resultados significativos para a organização.



RELISE

Com relação à comunicação interna, entende-se que esta envolve um instrumento estratégico, que visa impulsionar o colaborador a atingir as metas estabelecidas pela organização, tornando assim o trabalho mais cooperativo (SILVA; MANCUZO JÚNIOR, 2014).

Seja para enfrentar uma crise, manter a equipe bem-informada, contribuir para um bom clima organizacional ou alinhar os valores e objetivos da empresa com os funcionários, a comunicação interna tem papel estratégico para os negócios (PINHEIRO; REIS, 2021).

Ainda, a comunicação interna contribui para o alinhamento da gestão estratégica em uma organização, visto que os colaboradores conhecem e vivenciam objetivos e metas que a empresa definiu para alcançar o sucesso no mercado.

Assim, a gestão estratégica contribui para que os planos desenvolvidos por uma organização sejam executados e controlados, visando atender objetivos estratégicos. Porém, para isso ocorrer é preciso também estimular a comunicação interna entre empresa e colaboradores a fim de alinhar as estratégias organizacionais.

Gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas é uma ação que vai da organização até o controle de pessoas dentro da instituição, possibilitando um desempenho eficiente dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais e individuais relacionados direta ou indiretamente com a empresa (BOAS; ANDRADE, 2009).

Certamente, para que haja um funcionamento com destaque na qualidade dentro da organização, é necessário o zelo para com seu colaborador resultando na melhoria interna e externa da empresa. Por isso, é



RELISE

de extrema importância a relação entre os colaboradores que atuam na empresa em busca de um objetivo comum entre as organizações e os indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2010).

Além disso, a gestão de pessoas não se relaciona apenas com determinadas metas, mas também sobre uma garantia de qualidade de vida para satisfação dos colaboradores. Esse investimento na valorização dos mesmos resulta de forma positiva para a empresa, ultrapassando assim a visão de que a organização se importa apenas com as funções que são exercidas pelos seus colaboradores.

No processo de gestão de pessoas, tudo foi acontecendo de forma lenta, pois, havia outra forma de se administrar as empresas. Costa (2010) complementa que as pessoas eram vistas como máquinas e que deveriam ser padronizadas. Em consequência disso, as organizações passaram a dar uma atenção maior a essa determinada área, afinal, é através desta que acontece o processo de recrutamento, desenvolvimento e avaliação da empresa.

Como caracteriza Cassol *et al.* (2016), a organização é incentivada a ver o colaborador não somente como funcionário, e sim como um ser vivo que dá vida à empresa através dessa energia, como pessoas que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes únicas para que sejam gerados bons resultados.

Dessa forma, entende-se que um processo de gestão de pessoas eficiente possibilita que a organização busque a melhoria do trabalho em equipe para que os colaboradores auxiliem no alcance de objetivos e apresentem melhores resultados para a organização.



RELISE

23

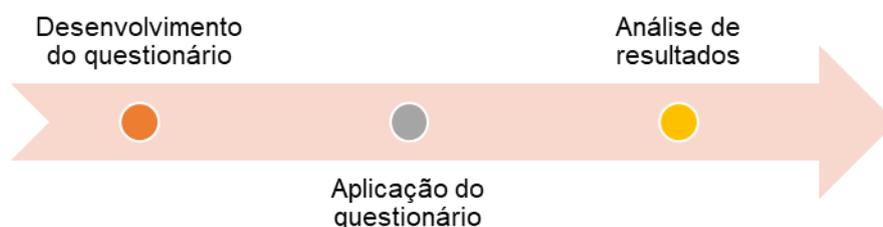
METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como exploratória e quantitativa. Segundo Gil (2021), a pesquisa exploratória tem como propósito principal, elaborar, informar e alterar conceitos e sugestões visando a caracterização de obstáculos mais precisos ou hipóteses aprofundáveis para aprendizados decorrentes.

Além disso, a pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 48) “[...] pertence a um meio de adquirir retornos às perguntas por um método que o respectivo declarante preenche”.

Ainda, os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas, que foi aplicado aos colaboradores entre os meses de setembro e outubro de 2021, a fim de obter as informações para a comunicação interna realizada pela organização em estudo. Ainda, a pesquisa foi dividida em três etapas, conforme Figura 1.

Figura 1 – Etapas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

É importante ressaltar que após a aplicação do questionário, as informações coletadas foram analisadas e comparadas junto à teoria apresentada neste estudo.

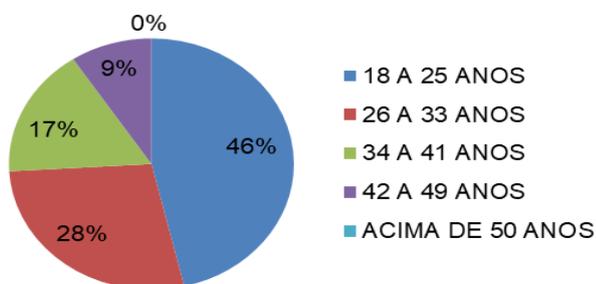


RELISE

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa utilizou de um questionário estruturado, visando analisar a satisfação dos colaboradores quanto à comunicação interna, a sua visão com relação aos objetivos impostos pela empresa, avaliação dos resultados alcançados, causas motivacionais e o reconhecimento obtido pelos resultados. Na Figura 2, estão os resultados acerca da faixa etária dos entrevistados.

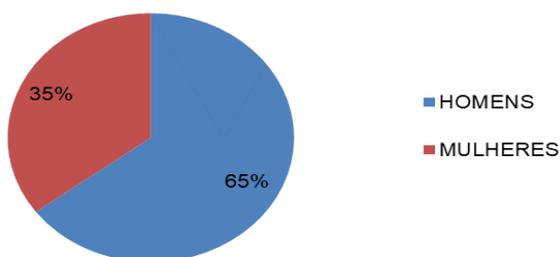
Figura 2 – Faixa Etária dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 2 apresenta a faixa etária dos entrevistados, onde se percebe que a maioria dos colaboradores possuem entre 18 a 25 anos o que equivale a 46%. Além disso, 28% possuem entre 26 e 33 anos, 17% entre 34 a 41 anos, 9% entre 42 a 49 anos e não há dados registrados com colaboradores acima de 50 anos. Na Figura 3, estão os dados relacionados ao gênero dos entrevistados.

Figura 3 – Gênero dos Entrevistados



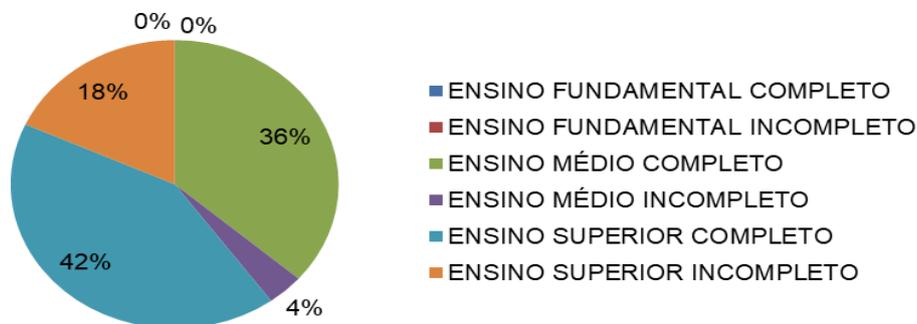
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



RELISE

A Figura 3 apresenta os gêneros dos entrevistados, sendo que a maioria é do sexo masculino representando 65%, seguido do sexo feminino com 35%. Na Figura 4 estão os dados relacionados à escolaridade dos entrevistados.

Figura 4 – Escolaridade dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

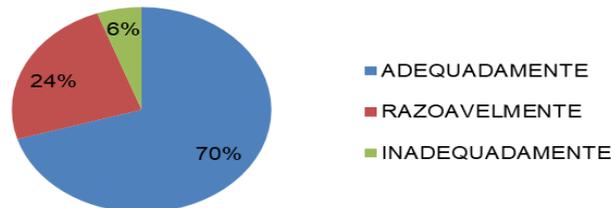
Por sua vez, a Figura 4 representa as escolaridades dos entrevistados onde a maioria possui o Ensino Superior Completo, correspondendo a 42%, seguido de 36% com o Ensino Médio Completo, 18% com o Ensino Superior Incompleto, 4% com o Ensino Médio Incompleto.

Porém, percebeu-se que não há colaboradores com Ensino Fundamental Completo e Incompleto, evidenciando que a empresa busca profissionais qualificados ao realizar recrutamento e seleção de pessoal. Na Figura 5 estão os dados relacionados à comunicação da direção em relação a comunicação com os entrevistados.



RELISE

Figura 5 – Comunicação Direção/Colaboradores dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Conforme a Figura 5, observa-se que os entrevistados se mostram satisfeitos em relação à comunicação entre a direção com colaboradores, visto que 70% consideram que é adequadamente, 24% razoavelmente e 6% inadequadamente.

É importante ressaltar que para a organização é muito importante uma boa comunicação e deve ser considerada como um fator de ligação entre direção e colaboradores, onde a empatia e habilidades são percebidas e contribuem de forma eficiente para o desenvolvimento das atividades diárias. Na Figura 6 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação aos benefícios do planejamento estratégico.

Figura 6 – Benefícios do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com os dados obtidos na Figura 6, a qual apresenta os benefícios do planejamento estratégico, 32% dos colaboradores entendem que traz clareza nos objetivos como foco em trazer vantagens para todos, 23%



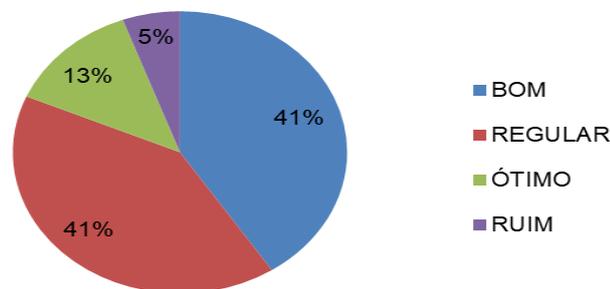
RELISE

27

consideram que possibilita o aumento de rentabilidade, 17% mostram que traz controle, 14% evidenciam que impulsiona conhecimento no ambiente e 14% destacam que contribui para longevidade. Percebe-se que o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta que auxilia, direciona caminhos da organização.

Diante disso, Serra, Torres e Torres (2004) explicam que os benefícios de um planejamento estão relacionados a um tratamento dos fatos considerados importantes e da sua aplicação como modelo para aquilo que se quer que realize. Na Figura 7 estão os dados acerca da avaliação dos entrevistados em relação à comunicação entre os colaboradores.

Figura 7 – Avaliação da Comunicação entre os Colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 7 destaca que os colaboradores em sua maioria avaliaram como boa a comunicação, sendo 41%, outros 41% avaliaram regular, 13% avaliaram ótima e apenas 5% avaliaram como ruim. Ainda, é importante ressaltar que um dos maiores desafios das organizações é manter a boa comunicação entre os colegas.

Por isso, Nassar (2005) destaca que o sucesso do negócio vai resultar da importância que é dada à comunicação interna, pois a mesma desempenha um papel importante na formação do clima organizacional e na criação da imagem institucional diante o público interno. Na Figura 8 estão os resultados

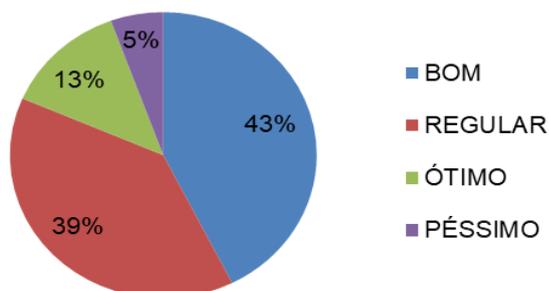


RELISE

acerca da percepção dos entrevistados em relação à comunicação com a direção.

Com relação à comunicação com a direção, a Figura 8 destaca que a maioria dos colaboradores avaliaram como boa, o que equivale a 43%, ao passo que 39% avaliaram como regular, 13% avaliaram como ótimo e apenas 5% avaliaram como péssimo.

Figura 8– Avaliação da Comunicação com a Direção



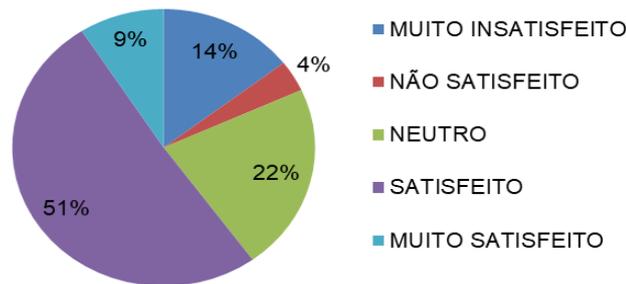
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebeu-se que nas organizações os colaboradores julgam que a comunicação é um meio fundamental e importante para o sucesso, pois acreditam que a comunicação está boa, que a mesma é suficiente e atende às necessidades. Na Figura 9 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação à satisfação com o ambiente de trabalho e infraestrutura da organização.



RELISE

Figura 9– Avaliação quanto à satisfação com o ambiente de trabalho e infraestrutura da organização

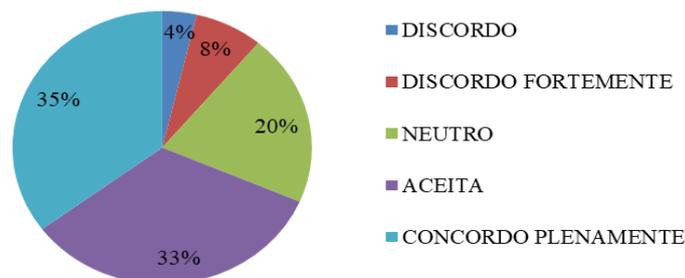


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 9 mostra que 51% dos colaboradores estão muito satisfeitos com o ambiente de trabalho e a infraestrutura, 22% permaneceram neutros, 14% estão muito insatisfeitos, 9% destacaram que estão muito satisfeitos. Já a minoria representada por 4%, mostrou-se num grau de satisfação menos elevado, alegando não satisfeito.

Visto isso, Chiavenato (2010) explica que nas organizações extremamente sucedidas se tornou necessário fazer do ambiente de trabalho um espaço agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento entre as pessoas e melhora a produtividade. Na Figura 10 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação à comunicação profissional.

Figura 10– Avaliação quanto à comunicação profissional e respeitosa



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

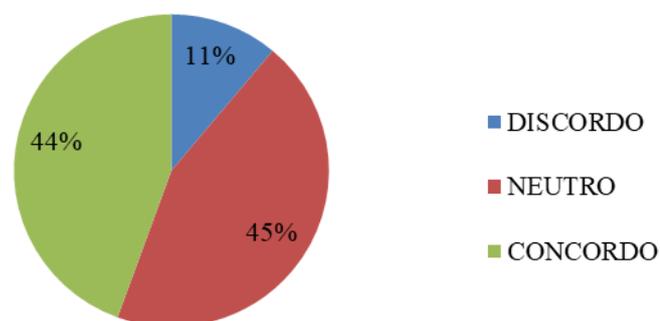


RELISE

30

Em relação à comunicação profissional e respeitosa, 35% concordam plenamente que uma boa comunicação é essencial para alcançar uma excelente produtividade e mantêm grandes relações de trabalho, 33% dos colaboradores aceitam, 20% se consideraram neutros, 8% discordam fortemente e apenas 4% discordam. Assim, fica claro que ao se comunicar bem e de forma respeitosa os colaboradores podem evitar problemas desnecessários no ambiente de trabalho. Na Figura 11 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em se tratando das metas destinadas aos colaboradores.

Figura 11– Avaliação quanto às metas dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

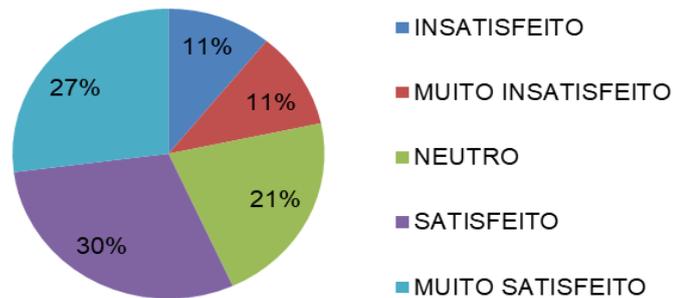
Percebe-se que quanto aos dados, que os colaboradores acreditam que a definição de metas é um ponto positivo que ajuda a estimular a produtividade nas organizações. No entanto, a organização precisa estimular a comunicação quanto às metas definidas para o alcance dos objetivos organizacionais aos seus colaboradores. Na Figura 12 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação ao nível de satisfação com a empresa.



RELISE

31

Figura 12– Avaliação quanto ao nível de satisfação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto ao nível de satisfação com a empresa, 30% avaliaram que estão satisfeitos, 27% avaliaram que estão muito satisfeitos, 21% se mantiveram neutro, 11% avaliaram que estão insatisfeitos e 11% avaliaram que estão muito insatisfeitos.

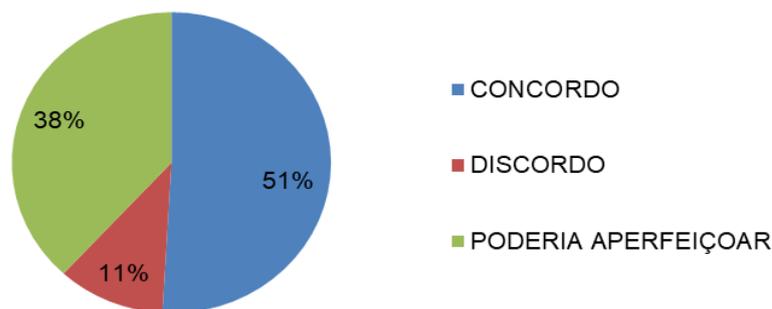
É importante ressaltar que existem oportunidades para a organização fortalecer sua imagem no mercado através da busca pela melhoria dos resultados, buscando corrigir falhas que estejam prejudicando as operações de negócios, mas para isso é preciso estimular a satisfação dos colaboradores e consequentemente estes estimularem a satisfação dos clientes da empresa.

Em complemento, Kotler (2000) explica que a satisfação do cliente se constitui na sensação de prazer ou insatisfação resultante da comparação do resultado observado de um produto ou serviço em relação às expectativas esperadas pelas pessoas. Na Figura 13 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação ao nível de comunicação na empresa.



RELISE

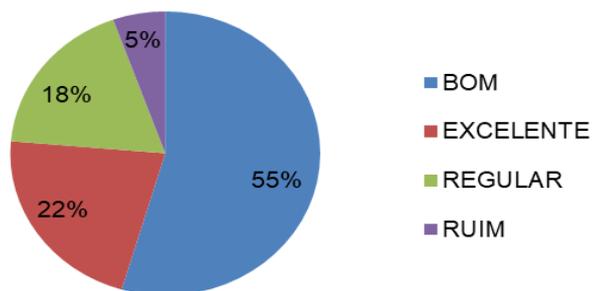
Figura 13– Avaliação quanto ao nível de satisfação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 13 evidencia que 51% concordam com a comunicação clara com os objetivos e estratégias, 38% mostram que poderia aperfeiçoar-se e 11% discordam. Esses dados mostram que a comunicação é fundamental e indispensável, não só para o crescimento de uma empresa como também para o sucesso de qualquer relação interpessoal. Na Figura 14 estão os resultados acerca da percepção dos entrevistados em relação à habilidade de comunicação do gestor da empresa.

Figura 14 – Avaliação quanto à habilidade de comunicação do gestor



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebe-se através dos resultados obtidos com a Figura 14, que em relação à habilidade de comunicação do gestor 55% consideram a habilidade



RELISE

boa, 22% consideram excelente, 18% consideram regular e 5% consideram ruim.

Por isso, é essencial tornar a comunicação eficiente com o gestor, sendo este um dos fatores mais importante para que haja uma boa cooperação para o crescimento da produtividade e das relações com os colaboradores nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados pesquisados e baseando-se nas respostas dos colaboradores, é possível dar um feedback favorável para a organização, visto que o sistema de comunicação usado no conhecimento dos colaboradores é bastante satisfatório, justo e bem gerenciado.

Em relação à comunicação obteve-se uma resposta positiva no sentido de que os colaboradores se sentem bem informados e têm conhecimento dos objetivos propostos pela organização. Além disso, a grande maioria acredita que não existe falta de informações.

É importante ressaltar que os colaboradores são elementos importantes de uma empresa. Quando cada um, individualmente, procura se integrar com os procedimentos e com os outros departamentos mantendo um diálogo claro e objetivo, os processos se tornam ágeis e eficientes, sendo necessário estimular a comunicação eficiente entre todos.

Tendo em vista que a comunicação é conhecida como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento organizacional, é necessário obter colaboradores capacitados para exercer o seu papel até o processo do objetivo final, tendo ciência de que esse é um dos pontos mais importantes da organização.



RELISE

Com isso, a busca incansável pela qualidade almeja ganhar mais visão, permanência e competitividade de mercado apresentando assim um atendimento de excelência. Fica explícito que todos os colaboradores de uma empresa são responsáveis por uma excelente comunicação em cada nível e entre eles, visando facilitar o atendimento de comunicação como estratégia de gestão, com foco no incentivo e na interação entre colaboradores e organização.

Como sugestões para trabalhos futuros pode se realizar pesquisas relacionadas à comunicação interna em empresas de diferentes ramos de atuação, visando verificar o desenvolvimento destas organizações e a utilização da comunicação interna como forma de promover melhores resultados contribuindo para um bom clima organizacional ou alinhar os valores e objetivos da empresa com os funcionários, a comunicação interna tem papel estratégico para os negócios.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. O.; SOUZA, C. F. A. A comunicação interna como fator motivacional. **In:** XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 1.ed. Rio de Janeiro:Integrare Editora, 2010.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.



RELISE

35

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, P. C. **Gestão de pessoas: arte ou ciência**. Rh portal- Rh prática, 2010.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. **Strategic management**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** . 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NASSAR, P. **Comunicação interna a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2005.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p.5333-5348, 2021.

SERRA, F; TORRES, M. C. S; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: 2004.

SILVA, K. F.; MANCUZO JÚNIOR, R. Comunicação interna e sua importância nas organizações: case Petrobras. **Colloquium Humanarum**, v. 11, n. Especial, Jul–Dez, p. 347—355, 2014.

SIQUEIRA, J. I. S.; SANTOS, J. P. B. O uso das redes sociais no processo de comunicação interna: um estudo em uma instituição de Ensino Estadual. **RELISE -Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n.4, p.5-21, 2021.