

A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

Unimed Anápolis

Wagner Jordane Ferreira – ferreira_wagner@hotmail.com

Elizabeth Cristina Soares – psi.cristina9@hotmail.com

Introdução

Em todos os tipos de organização a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para a adaptação das estratégias empresariais rumo a suas reais metas junto ao mercado consumidor e a competitividade externa. O processo de comunicação interliga todas as áreas, departamentos e setores empresariais através da transmissão das informações. A comunicação interna e externa é o ponto chave para a argumentação desse trabalho, a primeira consiste no relacionamento entre funcionários e colaboradores diretamente vinculados à empresa, e a segunda relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, concorrentes, sociedade, órgãos públicos, sindicatos entre outros. Portanto, a comunicação empresarial, segundo Matos (2004, pag. 109) pode ser definida como:

... a relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc.

E a partir da comunicação empresarial que a opinião pública sobre a marca de uma empresa no mercado se concretiza, a conscientização sobre a boa qualidade dos produtos e serviços de uma empresa está fortemente ligada com a forma com que ela se comunica com o ambiente. A visibilidade, credibilidade e confiança são explícitos por meios dos canais de comunicação, onde formadores de opiniões publicam em mídias e noticiários o reconhecimento e a eficiência de uma organização. Mas para que o *feedback* aconteça, e para que todo o processo comunicativo funcione a ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta deve acontecer para que de fato a informação se propague de maneira positiva.

Neste sentido, este artigo visa apresentar como a organização pode utilizar das noções básicas de comunicação para a incorporação na gestão do planejamento estratégico e tático,

de modo que a imagem da empresa seja vinculada positivamente a sua marca pela opinião de seus usuários, concorrentes e setores de segmentação. Podendo assim entender e desenhar todo seu layout comunicativo de modo com que a informação trafegue no ambiente corporativo de maneira eficiente e eficaz.

Unimed Anápolis

A Unimed é o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil. O Sistema iniciou com a fundação da Unimed Santos –São Paulo, pelo Dr. Edmundo Castilho, em 1967, e hoje é composto por aproximadamente 349 cooperativas médicas. Os clientes Unimed contam com mais de 114 mil médicos cooperados, 112 hospitais próprios e 14 hospitais dia, além de pronto-atendimentos, laboratórios, ambulâncias e hospitais credenciados para garantir qualidade na assistência médica, hospitalar e de diagnóstico complementar oferecidos (PORTAL NACIONAL DE SAÚDE - UNIMED BRASIL, 2016).

Conforme dados obtidos no Portal Unimed, a marca detém 31% do mercado nacional de planos de saúde, de acordo com pesquisa nacional do Instituto Datafolha, a Unimed é pelo 23º ano consecutivo a marca *Top of Mind* quando o assunto é plano de saúde. Outro destaque é o prêmio plano de saúde em que os brasileiros mais confiam, recebido pela 14ª vez consecutiva, na pesquisa Marcas de Confiança. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Tendo como princípios a livre adesão; a gestão democrática pelos cooperados; participação econômica dos cooperados; autonomia e independência; educação, formação e informação; a intercooperação e o interesse pela comunidade.

A Unimed Anápolis foi fundada a 05 de março de 1990. A Assembléia Geral de Constituição realizou-se na sede da AMA - Associação Médica de Anápolis, onde foram realizadas suas primeiras atividades administrativas. A cooperativa é composta por três unidades no município, com sua sede localizada na Av. Fayad Hanna, QD. B, Lt 1 - Cidade Jardim; um Centro de Atendimento de Urgência e Emergência; Laboratório Unimed e a Unidade Praça das Mães que é especializada em atividades relacionadas a Fisioterapia, Ginástica Laboral e Medicina Preventiva.

A área de ação da cooperativa se limita aos municípios de Vianópolis, Silvânia, Goianópolis, Nerópolis, São Francisco de Goiás, Corumbá de Goiás, Pirenópolis, Alexânia e

Abadlândia. Sua missão é de garantir assistência à saúde com excelência, valorizando o trabalho médico, proporcionando melhor qualidade de vida para toda a comunidade. Desenvolvendo assim uma cultura de qualidade, voltada para a excelência dos serviços, satisfação dos clientes e melhoria contínua de seus processos e sistema de gestão.

A Unimed Anápolis é considerada uma cooperativa de porte médio por possuir aproximadamente 39200 beneficiários sendo 22% pessoa física e 78% pessoa jurídica, 313 médicos cooperados e um equipe de 167 colaboradores, 9 estagiários e 9 menores aprendizes (RELATÓRIO ANUAL UNIMED ANÁPOLIS, 2015). A diretoria executiva é composta por 5 médicos: Jonas Husni – presidente; Mario Paiva – diretor administrativo; João Gomes – diretor financeiro; João Silva Júnior – diretor de mercado e Alex Fernandes – diretor médico. O conselho consultivo é formado por 5 médicos: Carlos Victor; Jorge Mattos Junior; Paulo Eduardo de Jesus; Paulo Sergio da Fonseca e Sergio Mendes.

Problemática

A Unimed Anápolis apresenta diversos serviços para atendimento ao público e as falhas na informação e comunicação aos prestadores e usuários refletem negativamente no processo de atendimento ao cliente, fazendo com que os mesmos desloquem até a sede administrativa da cooperativa em busca de soluções de problemas. As falhas na comunicação empresarial da cooperativa Unimed Anápolis, suas unidades executoras e prestadores credenciados para atendimento aos usuários são dificultadores no processo da excelência de atendimento?

Tema do projeto

A importância da efetividade da comunicação empresarial no desempenho das atividades internas e externas da cooperativa, na divulgação de informação a sua rede de prestadores e na promoção do atendimento de qualidade aos seus beneficiários.

Objetivo Geral

Avaliar o impacto das possíveis falhas na comunicação empresarial no atendimento ao público na Unimed Anápolis e os seus possíveis desafios na realização de um atendimento de excelência.

Analisar a eficácia dos canais de comunicação no desempenho das atividades internas e no atendimento ao público; Identificar onde e como as falhas na comunicação afetam diretamente o beneficiário.

Justificativa

A busca pela excelência no atendimento é um desafio da Cooperativa de Trabalho Médico de Anápolis e as falhas na comunicação não pode ser um obstáculo para esta conquista. As estratégias empresarias estão baseadas em uma boa comunicação e informação que tornam contextualizados os processos internos e externos para a prestação de serviços e para o atendimento ao cliente, trazendo racionalidade e confiança da marca Unimed frente ao mercado competitivo.

Conforme Cardoso (2006): A comunicação é um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Tendo em vista a importância da temática e os problemas da falta de planejamento e alinhamento da comunicação no ambiente empresarial, o projeto tem como fim demonstrar a viabilidade da execução de uma boa comunicação no ambiente organizacional e os possíveis reflexos dessa mudança aos seus usuários. Visando discutir onde a empresa pode alocar esforços para sanar problemas no processo de sistematização de atividades; divulgação e atualização de processo de atendimento à medida que ocorrem mudanças para toda equipe operacional; validação dos meios de comunicação existentes para verificação sua efetividade interna e externa entre outras medidas que estão interligadas no processo dialógico com o meio ambiente.

Revisão da literatura

O atendimento ao cliente é hoje um dos aspectos mais importantes na busca da satisfação e fidelidade dos mesmos. Este atendimento vai desde os contatos para tirar dúvidas sobre determinado produto ou serviço, até o reclamar sobre defeitos ou não conformidades. Existindo ainda fatores importantes no atendimento, tais como: acesso à empresa (para efetivar o contato) e procedimentos que ela utiliza para atender as reclamações (eficiência e

eficácia) (ACURCIO, CHERCHIGLIA e SANTOS, 1991). E o objetivo de chegar a um atendimento de excelência deve estar ligado a uma interação entre elementos como aparência; instalações; recursos humanos; recursos de comunicação; disposição para servir; segurança; habilidade em propiciar um clima de confiança e certa intimidade com os clientes; customização, que ocorre quando a organização presta um atendimento tal que identifica os clientes como pessoas, com uma dose extra de carinho e sinceridade que os funcionários dispensam aos clientes (BEE, 2000; PAIVA, 2010).

A comunicação é o meio pelo qual a organização estabelece contato com ambiente interno (colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço) e externo (clientes, concorrentes, consumidores).

Comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras, segundo (CHIAVENATO, 2000, p.142).

Tendo em vista o conceito do autor Chiavenato, a comunicação tem como fundamental papel repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas, tomar decisões e promover a motivação e satisfação. Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, e estarem adequadamente relacionados à empresa. Partindo deste princípio a comunicação para Arruda (2011, p. 9) deve:

- Avaliar os públicos internos, externos, clientes e fornecedores. Todos devem conhecer e visualizar sua atuação neste processo;
- Orientar as ações administrativas. A comunicação deve possibilitar que as ações tomadas sejam vistas como parte de um processo que a empresa está implantando para obter determinado objetivo futuro;
- Convergir à discussão do Planejamento Estratégico. Todos na empresa devem falar, discutir e trocar ideias sobre o quê e como a empresa está atuando;
- Facilitar a comunicação na organização. Função fundamental é conseguir uniformizar a comunicação para todos os colaboradores.
- Motivar. A comunicação deve ser capaz de criar nos colaboradores a sensação de pertencer ao processo.

As sete falhas na comunicação corporativa denominada por Cannataro (2015) como 7 Ds que estão relacionados aos fatores que levam as empresas a cometerem erros nos processos e atividades junto a seus clientes e colaboradores:

- Desinformação – dificuldade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas diárias e sobre as diretrizes e estratégias gerais da empresa;
- Desestímulo – falta de motivação e comprometimento dos empregados com relação às metas e objetivos da empresa, em função da inexistência de canais adequados para sua difusão;
- Desperdício – de tempo, de recursos e do potencial criativo das pessoas, em virtude da falta de clareza (ambiguidade) ou de fluidez (lentidão) no fluxo interno de comunicação;
- Desconfiança – falta de credibilidade no relacionamento interpessoal, intergrupar e na direção da empresa, como decorrência de informações inexatas, incompletas, mal formuladas ou transmitidas de forma ineficiente;
- Desencontro – contradição nas informações recebidas de fontes formais e informais;
- Desorientação – dúvida dos empregados em relação ao que a empresa espera de seu comportamento e desempenho, devido à ausência de canais estruturados e permanentes para a expressão de ideias, conceitos e valores;
- Desestabilidade – as falhas internas de comunicação acabam provocando uma instabilidade no ambiente de trabalho, que mais cedo ou mais tarde ultrapassa as fronteiras da empresa, produzindo reflexos negativos sobre sua imagem e posição no mercado e o relacionamento com clientes e fornecedores;

O planejamento estratégico aliado a comunicação empresarial são processos importantes na determinação dos objetivos principais da organização, alocação de fundos e ações designadas para alcançar os resultados pretendidos (CAMPOMAR;IKEDA, 2006, p. 83). E por se tratar de processo pode sempre ser alterados e modificados por eventos, que através de uma boa comunicação entre os agentes matem coerente e contínuo o objetivo definido em seu planejamento. Cahen (1990) define comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da organização. Seus principais objetivos são criar onde não existir ou for neutra, manter onde já existir, ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Trata-se de uma revisão de literatura, a qual foi elaborada a partir da busca e análise de vários estudos acerca do tema Comunicação Empresarial. A revisão bibliográfica incluiu artigos de periódicos eletrônicos e impressos, publicados nos anos de 2000 a 2015, indexados nas bases de dados do SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Também foram consultados livros-textos. Para a seleção dos artigos incluídos na revisão, utilizaram-se os descritores: comunicação empresarial; excelência no atendimento, efetividade na comunicação empresarial.

Resultados ou análises

A Unimed Anápolis não possui um canal específico de comunicação entre seus recursos próprios para atender e sanar dúvidas específica dos beneficiários em relação a procedimentos médicos. Muitas vezes, processos que poderiam ser resolvidos nos próprios locais de atendimentos da Unimed, são encaminhados para Sede Administrativa em busca de soluções. O que deixa o cliente insatisfeito por ter de se deslocar de um local para outro em busca de um atendimento satisfatório. A Unimed possui definidos padrões de atendimento, processos elaborados pela equipe de atendimento e validados pela diretoria executiva, porém muitas vezes esses processos não são divulgados para colaboradores que de fato estão frente ao atendimento ao cliente. O que gera uma série de problemas, e demandas desnecessárias para o próprio setor de atendimento, tais como:

- Processos tornam-se mais burocráticos, pois a informação não é clara nos diferentes pontos de atendimento da Unimed;
- Falha na informação, os colaboradores de outras unidades não acompanham as mudanças dos processos que acontecem na Sede Administrativa e não sabem transmitir a informação aos beneficiários;
- Desinteresse e desestímulo dos colaboradores em atender corretamente o cliente, por não serem informados adequadamente dos processos da cooperativa;
- Deslocamentos desnecessários dos clientes, clientes vão a Sede Administrativa em busca da autorização de procedimentos e voltam para a Unimed prestadora de serviço para realizar o procedimento;
- Insatisfação do cliente;

- Sobrecarga de atendentes de setores da Recepção e Auditoria da Sede Administrativa com demandas que poderiam ser resolvidas pelos atendentes do recurso próprio da Unimed;
- Geram reclamações nos SACs, chats e em e-mails;
- Além do desuso de recursos e softwares disponíveis para comunicação que a cooperativa possui, entre outros.

A equipe de Tecnologia da Informação e os sistemas de gerenciamento de atendimento da Unimed Anápolis são suficientes para que as informações sejam transmitidas a todos os seus prestadores de maneira clara e objetiva. De fato o que necessita na empresa Unimed é uma cultura organizacional, vindo dos diretores, coordenadores e líderes, reconhecendo a importância da comunicação como um dos elementos que compõem a base de tudo que acontece nas organizações, como uma verdade que vem sendo cada vez mais reconhecida pelas empresas competitivas no mercado, principalmente se tratando do requisito de atendimento ao cliente. A decisão sobre qual (ou quais) ferramentas que devem ser melhor utilizadas na empresa vai depender de sua cultura organizacional, do estilo de sua liderança, dos objetivos a serem atingidos e do nível de investimento que a organização está disposta a direcionar para essa área de atendimento de fato se torne referência em Serviço de Saúde Suplementar.

Conclusão

A Unimed Anápolis possui recursos humanos e ferramentas administrativas que de fato podem promover uma efetiva comunicação entre seus clientes. Os recursos próprios da Unimed, como o Centro de Atendimento, Laboratório Unimed e Unidade Praça das Mães devem estar mais próximo à realidade administrativa contida em sua Sede. As informações de atendimento devem ser claras para que o atendimento do beneficiário em qualquer de seus recursos próprios sejam satisfatórios. E que não apenas a Sede Administrativa possam resolver processos relacionados ao atendimento direto ao beneficiário. A Unimed Anápolis possui sistemas de interação entre prestadores tanto de recursos próprios quanto prestadores credenciados para realizar atendimento pelo plano de saúde. Portanto as informações entre os recursos próprios e não próprios devem fluir instantaneamente, seja pelo portal de comunicação que a Unimed Anápolis possui para informação, ou pelos sistemas de comunicação da Unimed com seus prestados e também por meio de jornais e revistas

impressos, via intranet, blogs corporativos, displays eletrônicos, manuais, folhetos, campanhas e eventos internos, etc.

Os fluxogramas de atendimento, os processos internos elaborados e discutidos na Sede Administrativa devem estar bem claros e disponíveis em um banco de dados que um colaborador do Centro de Atendimento Unimed tenha capacidade de sanar as dúvidas de atendimento de um cliente que irá realizar um procedimento médico em um determinado prestador de serviço.

Então algumas sugestões de melhoria proposta para que a Unimed torne-se referência em atendimento ao cliente são:

- Planejar, elaborar e divulgar os processos referentes a atendimento ao cliente para todos os colaboradores que estão em funções que requer qualificação e capacitação para transmitir tais informações definidas pelos líderes ao beneficiário da cooperativa;
- Desenvolver canais de comunicações para disponibilização dos processos de atendimentos a toda os recursos próprios e a redes credenciadas, principalmente de processos específicos: tendo em vista os locais corretos que o beneficiário deve se deslocar para de fato resolver suas demandas;
- Desenvolver fluxogramas para que o colaborador possa transmitir corretamente a informação ao beneficiário;
- Ter uma equipe responsável para realizar treinamentos e atualizações de normas e processos da cooperativa;

É preciso que os profissionais que atuam na gestão dos recursos humanos encarem a comunicação como um aspecto estratégico e passível de ser analisado, modificado periodicamente de acordo com as transformações que forem ocorrendo na empresa e colocado em prática por meio de ações concretas e eficazes e de um planejamento muito bem estruturado e com alto grau de profissionalismo. É necessária uma mudança de postura em relação ao que se entende pelo tema comunicação, e ter uma visão mais ampla em relação ao quanto ela é fundamental para se atingir as metas, índices de desempenho e resultados esperados pela Cooperativa de Trabalho Médico.

Referências

- Acurcio, F.A.; Cherchigli, M.L.; Santos, M.A. Avaliação da qualidade de serviços de saúde. Saúde em Debate, v.33, p.50-3, 1991. Disponível em: < http://docvirt.com/asp/acervo_cebes.asp?bib=SAUDEDEBATE&pesq=Titulo%20do%20Artigo:%20AVALIAcaoO%20DA%20QUALIDADE%20DE%20SERVICOS%20DE%20SAUDE >. Acesso em 06 de Novembro de 2016.
- Arruda, Nirlene Aparecida. A Importância da Comunicação Estratégica Empresarial. Disponível em: < <http://publicacoes.fatea.br/index.php/eecom/article/viewFile/421/274> >. Acesso em 06 de Novembro de 2016.
- Bee, F. Fidelizar o Cliente. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2000. 66p.
- Cahen, Roger. Comunicação empresarial. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- Cannataro, J. L., Como combater os 7 Ds na comunicação corporativa. Publicado em 05 de Setembro 2015. Disponível em < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-combater-os-7-ds-na-comunicacao-corporativa/> > acesso em 06 de Novembro de 2016.
- Cardoso, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. RAP, Rio de Janeiro, Nov./Dez. 2006.
- Chiavenato, Introdução Teoria Geral da Administração. 6ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 142p, 2000.
- Matos, Gustavo Gomes de. Comunicação sem complicação como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro, Elsevier, 180p. 2004.
- Paiva, S.M.A. et al. Teorias administrativas na saúde. Revista de Enfermagem da UERJ, v.18, n.2, p.311-6, 2010. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v18n2/v18n2a24.pdf>. Aceso em 06 de Novembro de 2016.
- Portal Nacional de Saúde - Unimed Brasil. Disponível em < <http://www.unimed.coop.br/> > Acesso em 21 de Agosto de 2016.
- Relatório Anual Unimed Anápolis, Supervisão geral Jonas Husni, Relações Públicas Franciely Guimarães, redação líderes de setor, edição Jorge Viégas, 2015.