

Rompendo com a monocultura de saberes: A técnica de incidentes críticos na práxis da comunicação interna de um Centro de Saúde¹

Larissa Santos Silva²

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Célia Maria Retz Godoy dos Santos³

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Resumo

O artigo apresenta um exemplo de aplicação da Técnica de Incidente Crítico (TIC) numa pesquisa acadêmica de Relações Públicas sobre a práxis da comunicação interna em um Centro de Saúde Pública. Essa técnica consiste em procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, com vistas a resolver problemas de ordem prática que, fundamentalmente, afloram do público interno desta unidade. O propósito é contribuir com estudiosos da área, além de oferecer um plano de comunicação interna ao Centro de Saúde, que rompa com a monocultura de saberes, a partir do uso deste instrumento de análise de evidências, que potencializa a abordagem quali-quantitativa a respeito da operacionalização da prática da comunicação interna por seus próprios atores. Os resultados indicam a importância da comunicação interna no processo de identidade e da imagem de uma Instituição de saúde.

Palavras-chave

Comunicação Interna; Técnica de Incidentes Críticos; Comunicação e Saúde; Imagem; Identidade.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação pode ser entendida como algo intrínseco à constituição das organizações ao abranger consigo um conjunto de pessoas que estão a todo momento se relacionando e formando uma rede complexa, que torna possível as atividades em prol do alcance dos objetivos propostos (MARCHIORI, 2008). Assim, a gestão de qualquer organização deve considerar os processos de comunicação e seus impactos no ambiente de trabalho, avaliando de maneira contínua o que precisa ser mudado ou aprimorado. Além disso, o aperfeiçoamento da comunicação se deve especialmente pelos benefícios que ela promove, a partir do momento que, conforme Michel (2008), colabora na integração entre os funcionários e seus respectivos

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Bolsista no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) pela Reitoria/UNESP. Graduanda em Relações Públicas.

³ Docente no curso de Relações Públicas da UNESP-Bauru e orientadora da Pesquisa de Iniciação Científica. Doutora em Sociologia (UNESP-Araraquara) e Mestre em Comunicação Social (UNESP-Bauru).

setores, assim como contribui na construção e no reforço da identidade e da cultura entre os públicos internos, afora os contributos que são expressos na imagem institucional.

De tal modo, ao se falar da temática identidade, pode-se compreendê-la, segundo Marchiori (2008, p.34), como uma “coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, cujos [...] valores culturais acabam sendo formados e compartilhados por uma considerável parte dos integrantes”. Nesse contexto, a cultura se constitui como um elemento crucial para a formação da identidade, de maneira que reverbera na personalidade atribuída à organização, ao contemplar grupos que desenvolvem maneiras próprias de agir, caracterizando quando tais ações se naturalizam entre os membros por meio dos processos de significação e de constituição de relacionamentos proporcionados pela expressão da comunicação.

Por outro lado, enquanto a identidade contempla um fenômeno que parte dos próprios membros da organização, Costa (2001) aborda a imagem como uma representação mental sobre os atributos e valores da empresa, sendo que tal memória se consiste tanto nas experiências desse público com a mesma quanto na subjetividade da sua percepção. Assim, a imagem se refere à perspectiva dos públicos em si sobre a organização, enquanto a identidade é como os membros internos se enxergam enquanto organização, sendo que tais elementos podem, ou não, estar alinhados (MARCHIORI, 2008).

Como a imagem não é algo controlável, resta aos gestores direcionarem suas ações e posicionamentos para a formação de percepções favoráveis, de maneira que tais medidas devem partir, primeiramente, da priorização dos públicos internos. Isto posto, para Kunsch (2003, p. 159), “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”. Assim, antes de se focar no que os demais públicos pensam sobre a instituição, deve-se primeiramente entender o que ocorre com a comunicação interna. Tal realidade também pode ser destacada em organizações que atuam na área de saúde. Elas se diferenciam pelo tipo de serviços que oferecem, já que, segundo Michel (2008), a assistência médica, comumente conectada ao ensino e a pesquisa, com seus diversos campos de conhecimento, usualmente enfrentam um cenário plural, extremamente heterogêneo no que diz respeito às rotinas, aos profissionais, ao tipo de clientes (pacientes, familiares e amigos) e os procedimentos e processos administrativos: evidenciados pelo estresse ocupacional ou pelo próprio ambiente social e emocionalmente conturbado das unidades de saúde.

Por isso, assim como as organizações de modo geral, um hospital ou centro de saúde também precisa trabalhar a qualidade de suas relações, sejam elas interpessoais ou coletivas,

compreendendo as demandas e exigências de seus públicos, assim como os estressores, que ultrapassam a capacidade de enfrentamento, desencadeando redução da produção e da qualidade do trabalho, prejuízos financeiros e danos à saúde dos trabalhadores, além de comprometer a qualidade da assistência prestada.

Neste contexto, a comunicação também desempenha um papel primordial para que se evite problemas no atendimento do paciente, que possam repercutir tanto numa percepção negativa quanto na má qualidade de atendimento e em prejuízos vinculados aos gastos adicionais da permanência prolongada do paciente no local (CONCEIÇÃO *et al.*, 2006).

Partindo de tais pressupostos, o referido estudo integra um projeto desenvolvido para um Centro de Saúde na área de saúde mental, vinculado à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, a partir de uma parceria entre tal instituição e a Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da UNESP, cujo objetivo é colaborar na gestão da comunicação interna, especialmente para o enfrentamento das demandas de ordem laboral, comportamental ou emocional dos públicos internos, a fim de minimizar as situações de estresse e manter a integridade e responsabilização sobre os serviços promovidos pelos funcionários deste Centro.

A pesquisa quanti-qualitativa, dotada tanto de análises qualitativas em sua interpretação quanto de mensurações pautadas em números quantificáveis (OLIVEIRA, 2007), visou identificar as demandas e problemáticas da comunicação interna e, especialmente, oferecer um diagnóstico referente à identidade percebida pelos membros e a imagem da instituição.

Para isto, a alternativa encontrada foi ouvir o público interno, a fim de avaliar um pouco o comportamento, já que segundo Hue (2006), o início de uma gestão é o ato de ouvir para conhecer o cenário e, em seguida, avaliá-lo. Assim, utilizou-se a Técnica de Incidentes Críticos (TIC), em inglês, *Critical Incident Technique* que, segundo Hettlage e Steinlin (2006), permite ter acesso a descrições narrativas de situações, nas quais podem ser identificados problemas de adaptação organizacional sistêmica e institucional ou dificuldades que têm origem nas diferenças entre os variados sujeitos que interagem entre si.

Concomitante a Técnica de Incidente Crítico utilizou-se de levantamento quantitativo por meio de questionário, o que permitiu traçar um diagnóstico geral avaliando todos os núcleos existentes e seus respectivos servidores. Vale dizer que as Relações Públicas atuam no diagnóstico e no trabalho da comunicação interna, o que pode vir a defini-la como gerenciadora de relacionamentos já que, conforme Kunsch (2003, p.89-90), “as relações públicas [...] têm como objeto as organizações e seus públicos, [...] promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos”. De fato, o estudo objetivou analisar, na perspectiva das Relações Públicas, a comunicação interna do Centro de Saúde via a técnica de

incidente crítico, de modo a contemplar sua imagem e identidade, compreendendo as principais dificuldades do ambiente laboral e dos serviços oferecidos pela Instituição.

2. A INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Com o intuito de garantir a adoção de todas as precauções para preservar os dados obtidos junto ao público interno da instituição e, principalmente, o anonimato desta, os relatos se restringem aos dados levantados, sem menção ao nome da unidade do Centro de Saúde e dos participantes da pesquisa. Trata-se de uma instituição pública localizada em Botucatu, no estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo e administrada pela Coordenadoria de Serviços de Saúde. Esta, tem cinquenta anos de existência e neste período, passou por várias mudanças, tanto de nomenclatura, quanto no tipo de serviços oferecidos. A transposição mais evidente se deu, das práticas tradicionais de um hospital psiquiátrico, no qual os pacientes eram reclusos e considerados alienados e com o estigma da des-razão, para um regime de reabilitação psicossocial (usado pelos Centros de Atenção psicossocial – CAIS), cujas proposições teórico-práticas tem como base a reforma psiquiátrica, que direciona para o trabalho terapêutico de assistência personalizada, preza a reabilitação e assistência psicossocial, além do oferecimento de projetos terapêuticos e serviços para promover o retorno do usuário à sociedade.

De modo geral, trabalha-se com a assistência e a reabilitação de pacientes com problemas ligados à saúde mental, assim como usuários de drogas e bebidas alcólicas. E, também oferece apoio aos familiares e atividades de socialização e a reinserção dos indivíduos no ambiente social. Destaca-se, ainda o uso do espaço para capacitações e aprendizados por meio do ensino e da pesquisa.

A instituição estudada tem cerca de 320 funcionários (excluindo-se os profissionais terceirizados dos serviços de manutenção), sendo que, no momento segundo sua direção, não existe possibilidade (financeira e estatutária) para a implementação de um setor específico de Comunicação.

3. A PESQUISA APLICADA E A TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS (TIC)

A metodologia empregada foi quali-quantitativa ao integrar aspectos teóricos e interpretativos e resultados quantificáveis, quanto na mensuração de dados orientados por amostragem (Oliveira (2007)). A Técnica de Incidentes Críticos, empregada nas entrevistas

realizada na Instituição, foi aperfeiçoada por Flanagan (1954) a partir de estudos sobre o Programa de Psicologia da Aviação para a Força Aérea dos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, sendo que “consiste na descrição de comportamentos poucos habituais (negativos ou positivos) que se revelam espontaneamente numa determinada situação de contato” (MOREIRA; TROCCOLI, 2013, p.131). Além disso, segundo Estrela e Estrela (1978), a ideia de “crítico”, aqui utilizada, não remete a um sentido comumente ligado à gravidade, drama ou ao ato de realizar uma crítica, mas sim, em uma situação perceptível na observação humana. Por conseguinte, a TIC pode ser percebida como um instrumento para a aplicação de uma investigação descritiva e exploratória, de maneira que a pesquisa de caráter exploratório se encarrega da percepção mais geral referente à temática pouco explorada, enquanto a descritiva efetua a exposição de determinadas características presentes em uma coleta de dados, além de relacionar suas variáveis (OLIVEIRA, 2007). Entre os principais critérios para considerar um relato como um incidente crítico, a descrição do acontecimento deve ponderar elementos como o relato de uma situação verdadeira, que apresente um determinado comportamento (seja entre o narrador ou um colega presente) e, por fim, a consequência que esse incidente pode gerar (RIBEIRO *et al.*, 2012).

Como dito, para a execução de tal técnica, optou-se pela realização de entrevistas, sendo estas caracterizadas, segundo Marconi e Lakatos (2013), por diálogos com duas ou mais pessoas voltadas ao propósito de se obter informações, contendo, neste caso, uma formatação despadronizada, que possibilitasse a flexibilidade em gerar mais questionamentos de forma livre, além do uso da modalidade focalizada, que trazia em seu bojo um roteiro básico para o desenvolvimento da conversa. Para o levantamento dos relatos, portanto, foram entrevistados seis diretores (as) de núcleos do Centro de Saúde, mantendo o anonimato dos participantes, com o objetivo de compreender a perspectiva de tais profissionais sobre o ambiente de trabalho, ao gerir equipes e acompanhar os funcionários. Outra etapa a ser considerada para o andamento da CIT refere à categorização, a qual há duas maneiras: a partir de um “[...] modelo bem definido em obras da especialidade que permite o levantamento de um quadro de categorias por via dedutiva, ou [...], por via indutiva, aquilo que há de comum num conjunto de descrições de incidentes” (ESTRELA; ESTRELA, 1978, p. 31).

Com isso em mente, a pesquisa se restringiu à via indutiva, a fim de adequar os incidentes a aspectos significativos para a compreensão da comunicação interna. Por outro lado, enquanto a TIC apresenta um teor mais qualitativo na análise dos relatos, optou-se, também, pela realização do questionário, sendo este um instrumento de coleta de dados pautado “por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do

entrevistador” (MARCONI, LAKATOS, 2013, p. 86). De tal forma, a pesquisa quantitativa veio a corroborar com os dados dos incidentes críticos, além de consolidá-los devido a uma amostra maior que a das entrevistas. Os questionários foram enviados a todos os quinze núcleos da Instituição (amostragem estratificada por núcleo) de maneira a se obter dados dos vários segmentos internos, com uma cota proporcional ao número de servidores por núcleo, ou seja, equivalentes ao tamanho de cada um, para garantir uma distribuição eficiente (MARCONI, LAKATOS, 2013). Por ser uma amostra voluntária, obteve-se 76 respostas dos 90 questionários programados *a priori*.

4. ALGUNS PRINCIPAIS RESULTADOS

Ainda que um incidente crítico possa consistir tanto em algo positivo quanto negativo (MOREIRA; TROCCOLI, 2013), neste artigo, privilegiou-se os casos negativos que apresentem relação com impasses gerados pela comunicação interna. Nesse sentido, definiu-se quatro categorias e seus respectivos delineamentos de critérios, expressos na figura 1:

Figura 1 — Critérios de categorização dos incidentes críticos

Categoria	Descrição
1) Burnout e o clima organizacional	Refere-se, segundo Santos, Sousa e Rueda (2015, p.12), “a uma síndrome psicológica que resulta do contato com estressores interpessoais crônicos provenientes do ambiente de trabalho [...] considerada um risco ocupacional em profissões que, predominantemente, exigem contato interpessoal intenso” de maneira que, ao ser influenciado diretamente pelo contexto socioambiental em que se encontra, o <i>burnout</i> é correlacionado ao impacto que o clima organizacional, pautado pela qualidade dos relacionamentos entre os membros, possui no ambiente de trabalho.
2) Conflitos no relacionamento interpessoal	O contexto interno de uma organização demanda “a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais” (MARCHIORI, 2008, p. 210). No caso da pesquisa, as relações interpessoais foram percebidas em situações conflituosas que prejudicam, de alguma forma, a dinâmica organizacional.
3) Falta de integração entre núcleos	A “integração é a colaboração entre departamentos, para alcançar a unidade de esforço necessária à realização dos objetivos organizacionais” (MAXIMIANO, 2000, p. 334). Nesse contexto, observou-se a falta de integração entre os núcleos e a interferência que esta promove nos serviços desempenhados, especialmente no que se refere à incompreensão sobre papel do outro e o alinhamento entre as diferentes atividades.
4) Ruídos de comunicação	Os ruídos de comunicação consistem em “perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas” (CHIAVENATO, 2012, p.70), que é o que acontece quando as informações transmitidas sofrem algum tipo de distorção ou são incompletas.

Fonte: Autoria Própria, 2020.

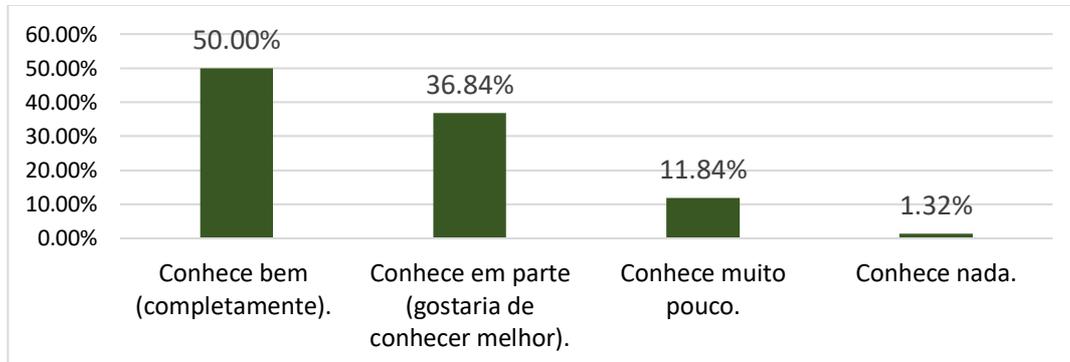
De tal modo, conforme se observa na figura 1, os incidentes críticos aparecem com maior índice na dimensão “conflitos no relacionamento interpessoal” com seis inserções (37,50%) e na “falta de integração com os núcleos” (com cinco incidentes equivalentes a 31,25%), indicando que os “ruídos de comunicação” (com três, correspondente, em

porcentagem, 18,75% do total) e o “*Burnout* e o clima organizacional” (com duas inserções e 12,50% do total) não se apresenta — pelo menos não diretamente — como expressivo para este público, embora ainda ofereça indícios que merece atenção para evitar problemas futuros.

Complementando os dados colhidos via TIC, a aplicação do questionário trouxe resultados que ampliaram a visão sobre o funcionamento da comunicação interna na Instituição, de modo a contemplar a questão da imagem associada à identidade sob a perspectiva de funcionários de todos os núcleos. A pesquisa quantitativa coletou informações em 23,75% do universo, sendo que os resultados mais significativos estão expressos a seguir.

A Figura 2, referente ao nível de conhecimento sobre a missão, visão, valores e as diretrizes do referido CAIS, demonstra que 50% dos respondentes afirmaram conhecer completamente; 36,84% em parte e gostariam de conhecer melhor; 11,84% declararam conhecer muito pouco e 1,32% alegaram não saber. Observa-se que há incorporação dos princípios em considerável parte do público interno, embora ainda exista a necessidade de constante consolidação da identidade e de aprimoramento da imagem, pois 13,16% (somatória de quem conhece pouco com nada) do público interno, não consegue expressar seus valores.

Figura 2 — Missão, visão, valores e diretriz



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Este elemento, relacionado ao resultado do questionamento sobre a definição do Centro de Saúde pelos funcionários, em somente uma palavra na Figura 3, reforça a exigência de uma comunicação institucional mais assertiva, para se conseguir mais integração entre a identidade e a imagem da instituição. O termo “cuidados” foi o mais citado entre os participantes, com oito menções, seguido da palavra “saúde” com seis, “humanização”, com cinco, “trabalho”, com quatro, dentre outras.

Figura 3 — Palavras que definem o Centro de Saúde

Palavras	Menção	Palavras	Menção	Palavras	Menção
Cuidados	8	Bem-estar	1	Humilhação	1
Saúde	6	Capacitação	1	Longe	1
Humanização	5	Carinho	1	Loucura	1
Trabalho	4	Crescimento	1	Melhoria	1
Acolhimento	3	Contratação	1	Mudanças	1
Adoecimento	2	Decadente	1	Paciente	1
Doença mental	2	Desafio	1	Paternalista	1
Reabilitação	2	Desarticulação	1	Perversão	1
Resiliência	2	Desigual	1	Referência	1
Sustento	2	Desmotivação	1	Sabotador	1
Agradecimento	1	Desordem	1	Tortura	1
Aguda	1	Esperança	1	Tratamentos	1
Atenção	1	Gestão incompetente	1	Violência institucional	1
Barco	1	Gratidão	1	Não resp.	9

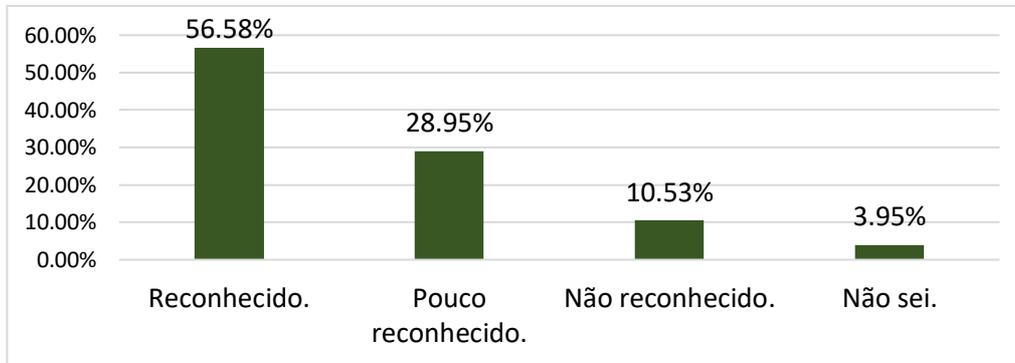
Fonte: Autoria Própria, 2020.

Para classificar tais palavras entre positivas, neutras e negativas, parte-se do critério de que os termos positivos remetem à proposta da instituição enquanto em sua identidade, assim como características que demonstram uma aproximação e uma posição favorável ao ambiente de trabalho. Entre as neutras, engloba-se palavras que nem expressam algum sentimento ou conceito positivo, ao passo que também não o desvaloriza ou critica negativamente, embora também possa indicar um distanciamento na falta de significação sobre o que o local significa para o profissional. Vale ressaltar que, embora o termo “agudo” remete a algo negativo, pode-se entender sua aplicação atrelada a doenças agudas, em consonância com o serviço psicossocial oferecido. Já a classificação negativa, envolve definições desfavoráveis e pejorativas sobre algum quesito da instituição, fazendo uso de ofensas e críticas. Ainda na figura 3, as palavras com conotações positivas estão na cor verde (16 delas comentadas por 36 pessoas), as neutras no cinza, (10 termos mencionados por 15 pessoas) e as negativas no vermelho (15 termos citados por 16 indivíduos). O maior índice entre as pessoas que responderam, com 53,73%, foi mediante palavras de teor positivo, sendo 22,39% com conotação neutra e 23,88% termos negativos.

Voltando-se para o aspecto da identidade, percebe-se que o sentimento de participação nas decisões e o reconhecimento do desempenho do profissional se posicionam como fatores fundamentais na satisfação com o ambiente de trabalho e, até mesmo, na motivação desses funcionários (MARCHIORI, 2008). No quesito de reconhecimento no trabalho desempenhado, 56,58% dos funcionários do Centro de Saúde se consideram reconhecidos, 28,95% se sentem

pouco reconhecidos, 10,53% acham que não são reconhecidos e 3,95% assinalaram a alternativa “não sei” (Figura 4).

Figura 4 — Nível de reconhecimento

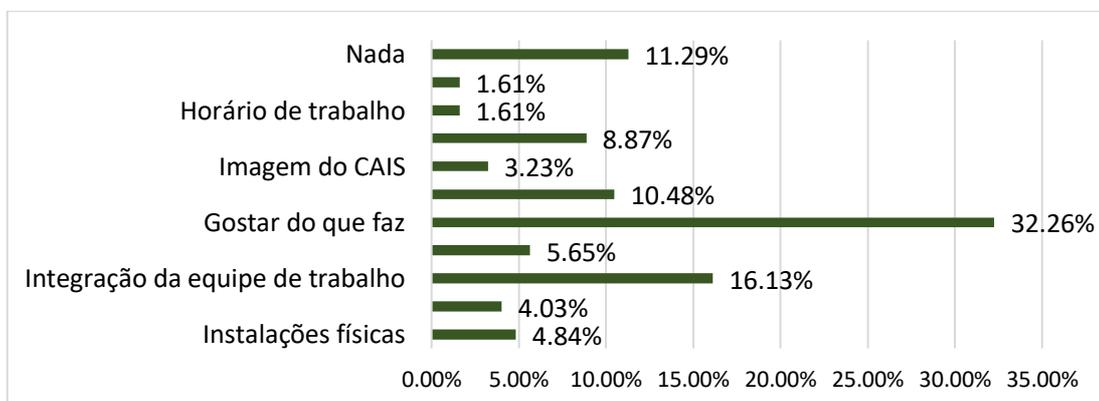


Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Para abordar a temática de motivação, foi questionado sobre os fatores que mais motivam tais profissionais no ambiente do Centro, permitindo assinalar até duas opções (Figura 5). Vale ressaltar que, enquanto a motivação parte de fatores internos do próprio indivíduo, o engajamento se pauta por essa motivação e altera a forma de se relacionar com o trabalho no quesito de satisfação, realização e empolgação para contribuir com o objetivo traçado, podendo apresentar tanto um perfil engajado, quanto desengajado em conformidade com os fatores externos (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Em disparado, o fator mais frequente foi “gostar do que faz”, com 32,26%. Em seguida, menciona-se a integração da equipe de trabalho, com 16,13% e, em contrapartida, 11,29% que consideram haver nenhum fator de motivação (Figura 5).

Figura 5 — Fatores de motivação

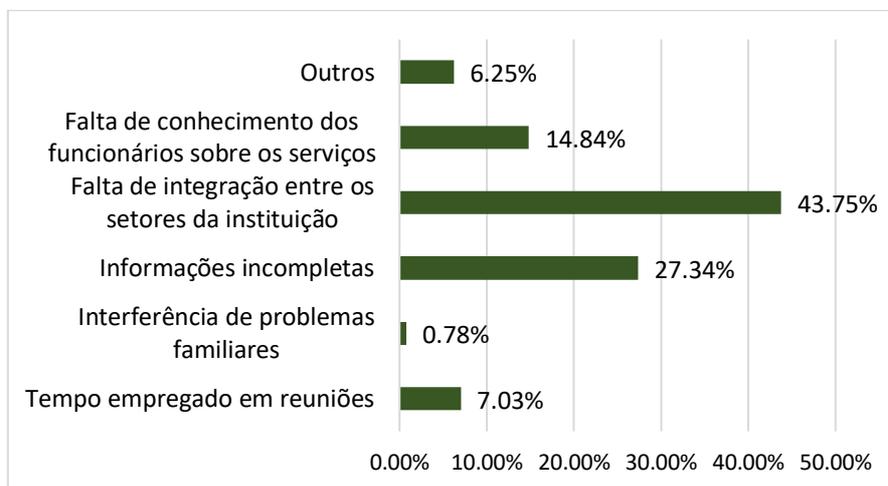


Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Percebe-se, então, que se por um lado existem funcionários apaixonados pelo serviço que desempenham, por outro, apresenta-se grupos insatisfeitos e desmotivados na relação com a instituição, o que pode indicar um distanciamento em relação à identidade. Não obstante, o quarto fator mais assinalado indica porque, mesmo a pessoas desmotivadas e desengajadas, se mantém na instituição: o salário que somado ao percentual encontrado em “benefícios” atinge 10,48% (Figura 5).

Por outro lado, a Figura 6 apresenta as principais dificuldades no cenário interno, as quais se tornam impasses para a efetuação de uma comunicação eficiente, de modo que cada respondente teve a opção de assinalar até duas alternativas. O aspecto mais visível e frequente entre os dados é a falta de integração entre setores, com 43,75%, seguido pelas informações incompletas, com 27,34% e o desconhecimento dos funcionários sobre os serviços, com 14,84% das respostas. Na alternativa “outras”, agrupou-se todas as dificuldades que apareceram somente uma vez tais como: decisões prontas; má recepção de opiniões diferentes; relacionamento problemático entre as gerências; processo de trabalho ineficiente; pressões no local de trabalho; falta de transparência; rigidez hierárquica e distorção de informações.

Figura 6 — Dificuldades da Comunicação interna



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo dos pressupostos expostos por Marchiori (2008), a comunicação é constituída por três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana, de maneira que a última é colocada como uma temática pouco explorada tanto no âmbito teórico quanto prático, ao

discorrer sobre a complexidade do ato comunicacional em englobar diferentes pessoas e suas respectivas percepções de mundo, sendo que se demanda “trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. (MARCHIORI, 2008, p. 178). É com base nisso, portanto, que a pesquisa realizada apresenta um enfoque na questão humana da comunicação e em como esses relacionamentos podem impactá-la. Como exemplo disso, os incidentes críticos mais recorrentes conforme analisado nas entrevistas com diretores se referem aos conflitos no relacionamento interpessoal (seis incidentes). A segunda categoria mais destacada é a falta de integração entre os núcleos, com cinco incidentes, caracterizada pela maneira como o serviço desempenhado por cada profissional não é assimilada às demais atividades e ao que representa ao todo. Os próprios dados quantitativos, por sua vez, reforçam essa problemática, já que 43,75% dos respondentes relatam que uma das principais dificuldades da comunicação interna da Instituição é a falta de integração entre setores, assim como 14,84% que declararam o desconhecimento dos funcionários sobre os serviços (Figura 6). Em seguida, a categoria de ruídos de comunicação (que envolveu três incidentes críticos), está vinculada à transmissão de informações e, em como as mensagens são deturpadas no processo de comunicação ou não são transmitidas corretamente (CHIAVENATO, 2012). No caso em questão, os incidentes indicam tanto a falta de alinhamento entre as atividades, que são prejudicadas pela transmissão incompleta ou errônea de informações, quanto a forma que as mensagens são transmitidas, causando desentendimentos entre as diferentes hierarquias do Centro de Saúde. Ainda a Figura 6, demonstra que 27,34% dos servidores referem-se entre as principais dificuldades, a transmissão de informações incompletas, advertindo ser o caso mais recorrente entre os ruídos de comunicação. A categoria “*Burnout* e clima organizacional”, por sua vez, embora com a menor quantidade de incidentes (dois), aponta para uma possibilidade de agravamento na comunicação interna e, especialmente, no bem-estar deste público. O *burnout*, de acordo Santos, Sousa e Rueda (2015) é a situação em que, pela sua contextualização socioambiental, num cenário agravante de estresse nas relações interpessoais de um ambiente de trabalho corrobora para a expressão de tal síndrome psicológica. Ademais, se firmou, entre as diferentes definições, três dimensões principais, sendo estas, a exaustão emocional do profissional que se sente sobrecarregado; a despersonalização ao lidar com tensões emocionais que o fazem responder de maneira negativa ao ambiente de trabalho e, na terceira dimensão, a falta de realização profissional que provoca baixa produtividade e desânimo. Por outro lado, além dos próprios incidentes críticos perscrutados junto aos diretores, que demonstram a existência de casos associados ao conceito de *burnout*, os dados quantitativos confirmam um

cenário cuja síndrome pode se manifestar, pois é expressiva a parcela de funcionários desmotivados que não se consideram reconhecidos profissionalmente (Figura 4). Vale ressaltar que, embora o *burnout* seja discutido para ambientes de trabalho no geral, também é comumente associada a organizações da área da saúde:

O trabalho, no contexto hospitalar, expõe o trabalhador ao contato com o sofrimento, tanto de pacientes quanto dos familiares, a riscos ocupacionais e, não raro, à sobrecarga de trabalho. Informações relevantes sobre a prevalência da síndrome de *burnout* em profissionais da saúde têm sido apontadas por pesquisadores. (SANTOS, SOUSA, RUEDA, 2015, p. 13).

Mesmo que o Centro de Saúde estudado não se categorize como um hospital, sua atuação voltada ao atendimento e a assistência de pacientes pertinentes a saúde mental, assim como dependências químicas, trata de um contexto delicado que pode causar o próprio adoecimento dos funcionários. Nesse contexto, o estado emocional dos funcionários é fundamental para definir as dinâmicas do ambiente de trabalho, já que “funcionários felizes estão em melhores condições para lidar com relacionamentos, estresses e mudanças” (MARCHIORI, 2010, p. 152). Com isso, tanto o desempenho desses profissionais quanto as relações interpessoais podem ser afetadas em como o indivíduo se sente em relação à organização e, conseqüentemente, no clima organizacional, que “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização” (MAXIMIANO, 2000, p. 107), de modo a impactar, portanto, no quão satisfeito e motivado o funcionário se encontra.

Para perscrutar a identidade e a imagem corporativa, levando-se em consideração a subjetividade dessa linguagem, optou-se pela pesquisa denominada Método de Configuração de Imagem (MCI). Esta, segundo Schuler (2000), pressupõe levantar alguns aspectos da imagem mental mais relevantes para determinado público (neste caso o segmento de funcionários da organização), a partir de manifestações discursivas, ou seja, da identificação dos atributos (sensoriais, emocionais, racionais e simbólicos) salientes da imagem, no qual, de maneira espontânea e livre, os respondentes devem escrever em uma palavra, o que lhes vêm à mente ao pensar na organização. Analisando, então, a formação da imagem dos respectivos respondentes por meio das palavras mencionadas na Figura 3, percebe-se que a maioria deles externa atributos sensoriais, com a porcentagem de 46,27%⁴, o que representa experiências diretamente relacionada ao objeto, com definições concretas pertinentes à uma ou mais das

⁴ Sensorial: 31 menções entre cuidados, saúde, trabalho, doença mental, reabilitação, sustento, aguda, atenção, capacitação, contratação, longe, paciente e tratamentos.

percepções sensoriais (visão, audição, olfato, paladar ou tato). Por conseguinte, 37,31%⁵ se encaixam na dimensão emocional significando, portanto, definições pautadas em julgamentos e em como o indivíduo se sente em relação ao objeto. Nesta dimensão 40%, das palavras foram de caráter negativo. Já na dimensão racional, que se refere à conexão com a qualidade e a eficiência, representa-se 13,43%⁶ dos dados, sendo que 55,55% das palavras são de teor negativo. Por fim, a dimensão simbólica contempla apenas 2,99%⁷ (2 menções, barco e desafio) das palavras encontradas que representam definições mais abstratas. O fato de as palavras derivarem principalmente da dimensão sensorial pode demonstrar uma apatia no quesito de inferência por parte da qualidade ou de atribuição de sentimentos em relação ao local de trabalho, se delimitando ao que é palpável e observável. Sobretudo, há uma considerável parcela de definições negativas, dentre os 23,88%, envolvendo termos pejorativos e ofensivos (Figura 3).

Percebe-se, com tais apontamentos, a maneira como a identidade precisa ser melhor trabalhada para gerar, conseqüentemente, uma imagem favorável já que, segundo Bueno (2005) é possível direcionar a imagem organizacional por meio da gestão da identidade, sendo que tal ato alude-se, conseqüentemente, ao gerenciamento do processo de comunicação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no levantamento qualitativo de incidentes críticos e em pesquisa quantitativa sobre a imagem junto ao público interno do Centro de Saúde, encontra-se um cenário de fraco engajamento entre os funcionários, de modo que se dificulte um sentimento de pertença, além da falta de alinhamento entre os diferentes núcleos da Instituição. O único incidente crítico que parece se posicionar fora da curva se refere aos ruídos de comunicação, embora este caso também interfira na dinâmica interna e nos relacionamentos interpessoais. Portanto, seja nos conflitos entre os colegas de trabalho, na falta de integração entre os diferentes papéis desempenhados pelos setores, na transmissão incompleta de informações ou pelo estresse e o estado emocional dos profissionais, nota-se no ambiente uma falta de unidade e coesão com os valores e propósitos organizacionais. Além disso, por se tratar de uma organização pública, a rotina de trabalho, sem muitas perspectivas de crescimento, acaba sendo um fator de

⁵ Emocional: 25 menções entre as palavras humanização, acolhimento, resiliência, agradecimento, bem-estar, carinho, decadente, desigual, desmotivação, esperança, gratidão, humilhação, loucura, paternalista, perversão, sabotador, tortura e violência institucional.

⁶ Racional: 9 menções entre adoecimento, crescimento, desarticulação, desordem, gestão incompetente, melhoria, mudanças e referência.

⁷ Simbólica: 2 menções, Barco e desafio.

desmotivação e insatisfação entre os funcionários, ao mesmo tempo em que sua perenidade corrobora para seu distanciamento. Pensando nisso e na importância das informações serem repassadas coerentemente para maximizar a satisfação dos colaboradores, trazer benefícios intelectuais para a aplicabilidade das tarefas, aumentar a produtividade, agregar valores, integrar as gerências e núcleos, aguçar a proficiência das equipes e refletir sobre os benefícios oferecidos pela Instituição, optou-se pela execução de um plano de comunicação. Este, deve considerar a questão da identidade tanto para a constituição da imagem entre os públicos, quanto para o engajamento e motivação destes por meio da geração de valores de identificação e de pertencimento à Instituição. Trata-se de uma maneira de fazer com que o público interno conheça sua própria força e demais papéis desempenhados.

O estudo, em suas múltiplas dimensões, metodologia (quanti-quali) e instrumentos (questionário e entrevista), se mostrou potente na apreensão dessa realidade complexa do Centro de Saúde, compreendida como de natureza múltipla e subjetiva. A busca de soluções compartilhadas entre os diversos atores, permitindo ouvir diretamente as pessoas por meio de relatos e descrições de situações reais, indicaram tipos de comportamentos entre colegas de trabalho e questões que precisam ser destacadas e reavaliadas pela Instituição. Trata-se, então, de uma técnica que pode trabalhar em conjunto com o gerenciamento da comunicação interna, a partir do momento em que ela é avaliada não apenas sobre a eficácia dos instrumentos e dos canais comunicacionais, mas sim, refletindo-se sobre a dinâmica e os comportamentos dos indivíduos no ambiente laboral. Dessa maneira, é indispensável a comunicação efetiva e simétrica como práxis investigativa e produção de conhecimento.

REFERÊNCIAS

BUENO, W. C. Auditoria de imagem na mídia. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação*. v.1. São Paulo: Atlas, 2005, p.345-363.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí: Editora in House, 2013.

CHIAVENATO, I. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: https://pesquisa.biblioteca.unesp.br/permalink/f/19ku3no/unesp_aleph000861171. Acesso em: 27 jan. 2020.

CONCEIÇÃO, C. S. et al. Sistemas de Comunicação na Organização Hospitalar. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação – RESI*. 2006, ed. 9. Nº 3. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RESI.2006.0503007>. Acesso em: 10 jun. 2020.

COSTA, J. *Imagem corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia, 2001

ESTRELA, M. T.; ESTRELA, A. E. *A técnica dos incidentes críticos no ensino*. 2 ed. Lisboa: Editorial Estampa, 1978.

FLANAGAN, J. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, v.51, n.4, p.28-40, 1954. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>. Acesso em 18 fev. 2020.

HETTLAGE, R.; STEINLIN, M. *The critical incident technique in knowledge management-related contexts*. Zürich: Ingenious Peoples Knowledge, 2006

HUE, J.F. Comunicação: a alma dos resultados. In: NASSAR, P. (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. v. 3. São Paulo: ABERJE, 2006. p. 35-41.

KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da Comunicação Organizacional*. v. 1. ed. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v.9, n.17, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>. Acesso em: 30 jan. 2020.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHEL M.O. A Comunicação Organizacional e as organizações na área de saúde. IN: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, 2008. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Anais [...]*. Natal, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2218-1.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2019.

MOREIRA, M. B.; TROCCOLI, I. R. Técnica do Incidente Crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. *Revista Gestão Organizacional*, v.6, n.3, p.129-141, 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1504>. Acesso em: 15 ago. 2019.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.

RIBEIRO, L.C.M. *et al.* Técnica de incidente crítico e seu uso na Enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2012, v.65, n.1. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672012000100024>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SANTOS, C. M. R. G. dos. *A pesquisa de opinião na mensuração de imagens: Facticidades e validade*. In: *Opinião Pública e Imagem* (Org.). São Paulo: Faac/Unesp, 2008, p. 57-84

SANTOS, S.M.; SOUSA, V.; RUEDA, F.J.M. Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. *ABCS Health Sciences*. v.40, n.1, p. 11-15, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7322/abcshs.v40i1.697>. Acesso em: 12 jan. 2020.

SCHULER, M. *Administração da imagem organizacional: um método de configuração da imagem organizacional*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2000.