

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde

**A COMUNICAÇÃO COM A EQUIPA: QUE PROCEDIMENTOS
ADOPTAR PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE**

Orientador: Professor Doutor António Hipólito de Aguiar

CRISTINA ISABEL FAUSTINO DOS SANTOS

Lisboa

2014

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde

**A COMUNICAÇÃO COM A EQUIPA: QUE PROCEDIMENTOS
ADOPTAR PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Mestre
em Ciências Farmacêuticas no Mestrado integrado em
Ciências Farmacêuticas, conferido pela Universidade
Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Professor Doutor António Hipólito de Aguiar

CRISTINA ISABEL FAUSTINO DOS SANTOS

Lisboa

2014

À minha Mãe, Fernandina Maria Ferreira Faustino dos Santos

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, Luís e Fernandina Santos e à minha irmã Rita Santos, muito especialmente, por terem acreditado sempre e me darem força, disponibilidade, carinho, paciência e apoio ao longo destes cinco anos para a concretização deste meu, nosso, objectivo.

À Conceição Lemos, por acreditar em mim e pela força e apoio que me dá.

À Dra. Fátima de Brito Sá e seu Marido, por todo o apoio, carinho e amizade, amigos que ficam para a vida.

Aos meus Amigos de longa data, que durante estes cinco anos, apesar das minhas ausências, me compreenderam, apoiaram e continuam a apoiar. Amigos que são, realmente, a família que se escolhe.

Aos meus colegas desta formação, que se revelaram amigos e que levo para a vida, por tudo o que lutamos juntos, pelos cinco anos maravilhosos, claramente sem eles não seria a mesma coisa.

Ao meu Orientador, por toda a compreensão, disponibilidade e apoio na orientação da elaboração desta tese.

Aos docentes, pelos conhecimentos transmitidos e partilha de experiências, estamos sempre a aprender uns com os outros.

RESUMO

O tema da presente Monografia “A comunicação com a equipa: que procedimentos adoptar para aumentar a produtividade”, tem como grande objectivo identificar as valências nas Farmácias, estruturais e de comunicação, complementares às da formação farmacêutica específica, de modo a evidenciar a valorização da vertente comunicacional interpessoal, não só a nível do acto farmacêutico na perspectiva da comunicação farmacêutico-utente, mas também, na perspectiva do farmacêutico “per si” como profissional, ao nível da auto-realização e o impacto destes factores na sua produtividade e rentabilidade da Farmácia Comunitária.

Uma das motivações para a abordagem deste tema prende-se com a contextualização económica e profissional do sector da Farmácia Comunitária e, com a necessidade de manter a equipa actualizada a vários níveis, motivada e o reflexo destes factores na sua produtividade e, consequentemente, como factor diferenciador no atendimento e incremento do acto farmacêutico no serviço às populações.

Ao longo deste trabalho, procura-se dar a entender a importância dos conhecimentos teóricos das várias formas de comunicação, articuladas com a gestão da farmácia comunitária e o seu impacto na produtividade da equipa em Farmácia Comunitária. Como metodologia adoptou-se a elaboração de um questionário, aplicado ao universo da equipa técnica em Farmácia Comunitária, a respectiva análise foi baseada numa amostra de 210 respostas obtidas.

Os resultados analisados evidenciam a necessidade de incrementar a implementação de procedimentos como avaliação de desempenho com um resultado médio de 2,76, reuniões de equipa com uma média de respostas de 3,19. E, ainda, melhorar a componente de formação interna e externa nas Farmácia, com uma média de resposta de, respectivamente, 3,57 e 2,95, numa escala de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 o mais importante.

Palavras-chave: Comunicação, Comunicação interpessoal, Farmácia Comunitária, Acto farmacêutico, Produtividade.

ABSTRACT

The theme of this monograph is “Team Communication, measures to increase productivity”. The main goal is to identify assets in Pharmacy, both operational and / or of communication, which can and should be complementary to the specific Pharmaceutical education. These communication skills with patients should represent a valorization in terms of productivity and profitability of the community pharmacy but also should represent an evolution of the pharmacist himself.

One of the motivations for approaching this issue relates to the economic and professional context of the community pharmacy sector and the need to keep the team updated and motivated on various levels. This motivation and update will reflect on their productivity and will, consequently, be a distinguishing factor on patient service and increase the pharmaceutical act at the service of population.

Throughout this monograph we will try to show how the theoretical knowledge of the various forms of communications, articulated with the proper management of community pharmacy, can increase the team productivity. The methodology adopted builds on the development of a questionnaire applied to the universe of the technical staff in Community Pharmacy, their analysis was based on a sample of 210 responses.

The results highlight the need to improve the implementation of procedures as performance appraisal with an average score of 2.76, team meetings with a mean response of 3.19. And also improve component of internal and external training in Pharmacy, with an average response of 3.57 and 2.95, respectively, on a scale of 1 to 5, with 1 being least important and 5.

Key-words: Communication, Interpersonal communication, Community pharmacy, productivity.

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
2– REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
3 – A COMUNICAÇÃO: O QUE É, FORMAS E FACTORES QUE A INFLUENCIAM	4
3.1 – Conceito de Comunicação	4
3.1.1 - Comunicação e Informação	7
3.2 – Formas de Comunicação	8
3.2.1 – Formas de comunicação Verbal e Não-verbal.....	9
3.3 – Factores que influenciam a Comunicação	10
3.3.1 – Barreiras à Comunicação	12
3.3.2 – Estímulos à Comunicação.....	14
3.4 – Importância da Comunicação interna organizacional e seus objectivos	15
3.5 – Comunicação Interpessoal.....	16
3.5.1 – Eficiência da Comunicação interpessoal nas organizações	17
3.6 – COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	18
3.6.1 – Procedimentos para aumentar a produtividade	19
4 – ESTUDO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA E INTERPESSOAL, EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA.....	21
4.1 – Caracterização da Amostra.....	21
4.2 – Análise e Tratamento de dados	24
5 - DISCUSSÃO	31
5.1 – Limitações do estudo	32
6 - CONCLUSÃO.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36

1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado no âmbito da tese de final de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, com o objectivo de avaliar a comunicação interna e interpessoal no âmbito da Farmácia Comunitária e identificar quais os factores e procedimentos mais relevantes na vertente comunicacional e, o seu impacto na produtividade da equipa.

Para este estudo foi utilizada como ferramenta de análise um questionário. Este foi desenvolvido com o intuito de avaliar a comunicação interna e interpessoal nos colaboradores da Farmácia Comunitária e, analisar o impacto desta no exercício das suas funções.

Posteriormente, é apresentada a análise estatística dos resultados obtidos, de modo a analisar o nível comunicacional na amostra abrangida pelo estudo e identificar os procedimentos mais relevantes a aplicar para aumentar a produtividade neste sector.

Nos últimos anos, face ao esforço para aumentar a produtividade e a qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, tendo vindo a consolidar-se como factor de desenvolvimento e, estratégico, para o sucesso das organizações. Actualmente, a motivação da equipa não é suficiente, se esta não estiver bem informada e se não comunicar adequadamente, não é possível potenciar a sua motivação.

A comunicação interna eficiente abrange um conjunto de ferramentas utilizadas para promover a interacção e a troca de informação entre a empresa e os seus colaboradores e a optimização dos recursos. [1,2]

Os temas relacionados com a saúde assumem grande importância, o que se traduz numa crescente procura de informação. Nesta área, é essencial assegurar a actualização contínua, nomeadamente, dos factores de maior impacto no dia-a-dia, não só pela especificidade da área, mas também pela procura de informação por utentes cada vez mais exigentes e que confiam na Farmácia, o que a coloca num patamar cada vez mais desafiante, sendo determinante dominar o acesso a informação permanentemente actualizada.

As fontes de informação que a Farmácia deve incluir, são essenciais que contemplem as que respondem à necessidade de actualização contínua por todos os elementos da equipa. Deste modo, é fundamental manter a equipa actualizada, alinhada

nos objectivos definidos e familiarizada com as fontes de informação disponíveis, nas quais encontram respostas que promovem uma comunicação rápida, eficaz, sintética e individualizada com cada utente.

Para os Farmacêuticos como profissionais de saúde, a comunicação interna e a prática de informação é uma competência fundamental, nomeadamente, no ramo da Farmácia Comunitária. A responsabilidade dos profissionais da Farmácia Comunitária é, deste modo acrescida, não só porque cedem informação directamente ao consumidor final, informação de “uso imediato”, mas também pela necessidade de não usurpar expectativas dos utentes. ^[3,4]

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No âmbito da revisão bibliográfica onde o tema deste trabalho se enquadra, não foram encontrados estudos que permitam uma comparação directa com o estudo elaborado neste trabalho. Existem outros estudos, por exemplo, no âmbito da qualidade dos serviços farmacêuticos em Farmácia Comunitária, mais relacionado com a satisfação dos utentes face ao atendimento farmacêutico e no âmbito da Responsabilidade Social no sector das Farmácia em Portugal. Estas referências bibliográficas e outras permitem ter algumas referências dentro do objectivo de estudo deste trabalho e serão focadas ao longo do mesmo.

3 – A COMUNICAÇÃO: O QUE É, FORMAS E FACTORES QUE A INFLUENCIAM

3.1 – Conceito de Comunicação

As pessoas formam grupos nas empresas e organizações para alcançarem as suas necessidades e objectivos comuns. Estabelecem uma cultura que impulsiona os indivíduos a agirem, interagirem e a organizarem-se no meio onde se inserem. É essencial a interacção entre as pessoas e as empresas para instituir um bom relacionamento interno e, para evitar eventuais conflitos, quer comunicacionais quer entre os diferentes objectivos no seio da empresa. Para o sucesso de ambas, é imprescindível a conciliação dos interesses das pessoas com os da empresa, para que as partes envolvidas sejam bem-sucedidas, para tal e de modo a alcançar o antes disposto é imprescindível a comunicação interna e que esta seja eficiente e eficaz.

A comunicação faz parte do dia-a-dia do ser humano através de um gesto, uma expressão facial, uma palavra que constituem formas da acção comunicativa, que pode ser formal ou informal, oral, escrita ou não verbal. O ser humano necessita da comunicação para viver em sociedade. Existem várias visões da definição de Comunicação que vão da visão Antropológica, Sociológica a autores que a definem mais, ou menos, aproximada da Sociedade. Essencialmente, Comunicação é o processo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina “communicatione”, a qual deriva da palavra “commune” que significa comum. Em latim “communicatione” expressa participar, acção em comum ou tornar comum. Logo, etimologicamente, comunicar envolve a relação de seres humanos, tornar algo comum entre esses seres, quer envolva uma experiência, emoção, sensação, informação, entre outras valências.

A comunicação é intrínseca à sobrevivência dos seres humanos, à formação e coesão das comunidades, sociedades, culturas, organizações. São múltiplas as razões para comunicar, como exemplo: trocar informação, entendimento mútuo, integração em grupos, sociedades e organizações, para satisfação de várias necessidades essenciais, pessoais, profissionais, por motivos fundamentais para a auto-estima, realização e equilíbrio. A iniciativa de comunicação pressupõe uma intenção. A comunicação é intencional quando se pretende atingir algo, em última instância a subsistência da própria

comunicação. Assim, a comunicação une-nos ao conjunto de seres humanos, desde a família, amigos, sociedade, comunidade, até socialmente com todo o mundo. O nosso desenvolvimento individual, está aliado ao sucesso com que fazemos nestas redes. Deste modo, a comunicação engloba, não só a troca de informação, mas também a troca de sentimentos, práticas e pareceres.^[6]

A comunicação consiste, então, num processo de interacção através do qual partilhamos mensagens, ideias, sentimentos e emoções, que podem influenciar, ou influenciam, o comportamento das pessoas, manifestado através de histórias de vida, valores, crenças, aspectos culturais, entre outros.^[5,6]

O processo de comunicação, conforme se evidencia abaixo, envolve nove elementos.

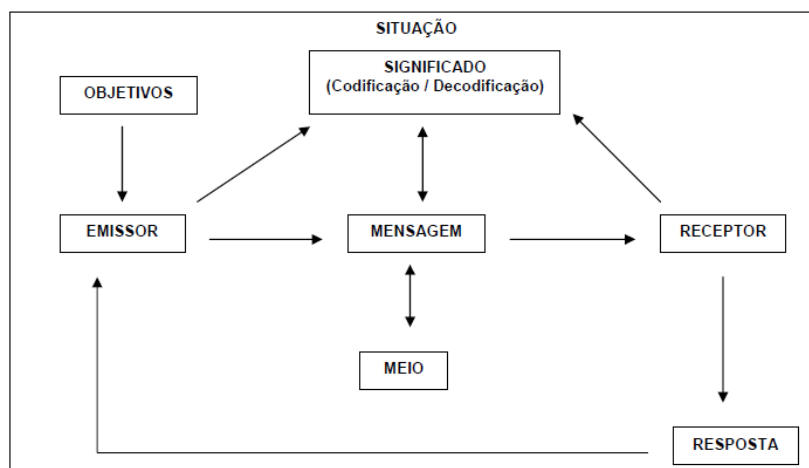


Imagem 1: Elementos do processo de comunicação.^[5]

Situação: entendida como a circunstância na qual a mensagem é passada do emissor ao receptor.

Objectivos: caracterizados como estímulos que conduzem o emissor à transmissão da mensagem. Uma vez que a comunicação pressupõe interacção, entre as pessoas, o objectivo é entendido como o interesse que leva o emissor a interagir com o receptor, embora também considere o conhecimento que o emissor deve ter das necessidades, acções, gostos, pensamentos, crenças e valores do receptor, de modo a este dar utilidade à mensagem. É essencial que o objectivo seja claro, para se obter uma comunicação eficaz.

Emissor: fonte ou origem do processo de comunicação; sujeito que inicia/emite a mensagem;

Receptor: a quem a mensagem é dirigida, ou seja, o foco da comunicação e quem descodifica a mensagem recebida e reagindo ao estímulo do emissor, dando início a um novo ciclo da comunicação;

Mensagem: O que é comunicado pelo emissor/fonte. É essencial que esteja adequada ao nível cultural, técnico e hierárquico do receptor. É constituída por conteúdo (o que é transmitido e depende do objectivo) e forma (modo como a mensagem é transmitida: verbal, que inclui as formas oral e escrita e não verbal, que inclui formas gestuais, vocais e espaciais).

Codificação e Descodificação: A codificação é efectuada pelo emissor aquando da transmissão da mensagem e o receptor, quando a recebe, descodifica a mensagem. O que é expressado deve ter o mesmo significado para ambos: emissor e receptor.

Meio de comunicação: canal ou veículo de comunicação, é o modo, seleccionado pela fonte, através do qual é transmitida a mensagem;

Significado: é a compreensão da mensagem entre o emissor/receptor.

Resposta: é o feedback ou comportamento esperado, é a reacção do receptor à mensagem do emissor. Constitui a efectivação da recepção da mensagem, determinando, ou não, o seu sucesso.

Pode correr falha na recepção da mensagem pelo público-alvo devido a distorção, atenção e / ou memória selectiva, factores que serão abordados posteriormente, nas barreiras à comunicação. [5]

De modo geral, para a transmissão da mensagem, por parte das empresas e não só, é necessário que a mensagem seja codificada, considerando o público-alvo que normalmente a descodifica. É também importante a selecção do canal de comunicação eficiente para atingir esse público, bem como, o desenvolvimento de canais de feedback

por forma a monitorizar a resposta dada pelo (s) receptor (ores). Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são só formas de perpetuar e disseminar a cultura empresarial aos seus elementos de padrões aceitáveis e válidos da organização do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal.

Constituem também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objectivos e metas. Assim, ao organizar um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações referentes aos processos da empresa tendo em vista o cumprimento dos seus objectivos. [5,6]

3.1.1- Comunicação e Informação

Como antes referido, a Comunicação implica um processo através o qual é transmitida a informação, ou seja, a informação é o objecto, o conteúdo desse processo. Tem estrutura, divulgação, significado e utilidade indispensáveis ao seu valor na utilização por pessoas e associações. Contudo, nem toda a comunicação contém informação, como exemplo, uma música pode expressar emoções.

Embora a informação dependa da comunicação, o contrário não se verifica. Uma característica da informação é o facto de esta poder ser redundante, o que nalguns casos pode facilitar o entendimento e retenção da mensagem transmitida. A informação é sempre codificada, a qual tem de ser reconhecida e percebida pelo receptor, de modo a ser utilizada para fins de comunicação, este código exige concordância prévia entre o emissor e o receptor. Outra característica da informação é o caso do excesso de informação encobrir a informação em si. [6]

A informação difere do conceito de comunicação por vários motivos, nomeadamente, por não pressupor troca de relações emocionais, a existência de feedback / resposta e pelo facto de na informação, os objectivos do emissor serem mais fortes que os do receptor. Subjacente a toda comunicação está o processamento dos dados, transformando-os em informação. [6,7]

3.2 – Formas de Comunicação

A comunicação humana engloba seis formas essenciais de comunicação, podendo ainda ser considerada como Indirecta ou Mediada, a comunicação efectuada com recurso a dispositivos técnicos de comunicação, os media, por exemplo a escrita de livro para outrem ler, ou como Directa ou Não mediada que engloba a comunicação feita sem a mediação de dispositivos técnicos, por exemplo uma conversa face-a-face.

As seis formas de comunicação são então:

Intrapessoal – Comunicação, directa, mais introspectiva, de alguém consigo próprio e com recurso a formas de pensamento mais automático.

Interpessoal – Comunicação, directa, efectuada entre dois indivíduos ou com o intuito de gerar ou manter relações pessoais. Também realizada num pequeno grupo não formal ou informal de indivíduos. Este tipo de comunicação pressupõe a existência de uma resposta (feedback) e é sempre interactiva.

Grupal – Comunicação formal, no interior de grupos de media ou grande dimensão. Este tipo de comunicação pode, ou não ser mediado.

Organizacional – Comunicação interna nas empresas e destas para o exterior.

Social – Comunicação, mediada, desenvolvida para grandes grupos de indivíduos e heterogéneos, também conhecida como comunicação colectiva ou de massas “mass communication”. Este tipo de comunicação pode, ou não ser mediado.

Extrapessoal – Comunicação desenvolvida entre animais, máquinas e outras entidades das quais não existe prova física, nem evidência de comunicação.

Este trabalho foca-se, essencialmente, na comunicação organizacional e interpessoal, desenvolvido mais à frente. Como já evidenciado existem factores que contribuem para uma boa, ou menos boa, comunicação deste modo no ponto 2.3 evidenciam-se alguns destes factores. ^[6]

3.2.1 – Formas de comunicação Verbal e Não-verbal

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas, utilizadas de acordo com os elementos em causa, contexto e tipo de comunicação adoptado, o que engloba a **Comunicação verbal e Comunicação não verbal**.

A Comunicação Verbal envolve participação, transmissão e troca de experiências e conhecimentos, é a comunicação na qual a mensagem é constituída por palavras, é a forma mais frequente. Esta comunicação pode, ainda ser, interna: quando o processo ocorre dentro da empresa ou externa, quando ultrapassa os limites da empresa, envolvendo outras organizações ou público-alvo. Em relação à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. A Comunicação Oral, engloba: instruções, pedidos, ordens, colóquios, conversações. Este tipo de comunicação é de extrema importância ao nível das empresas, pois estão na base do relacionamento intersectorial e na integração horizontal/vertical. A Comunicação Escrita, como memorandos, cartas, cartazes, folhetos, e-mails, telegramas, jornais, revistas, etc.

O tipo de comunicação utilizado pode ser formal, ou seja, através da hierarquia ou informal, quando é realizado fora do sistema planeado.

A Comunicação não-verbal: a que é realizada através de gestos das mãos ou do corpo (mímica), do olhar, da postura (consciente versus inconsciente), mesmo que por vezes, inconscientemente, há uma comunicação corporal, enquanto se fala (consciente) há posturas que revelam o lado inconsciente, exemplo, dizer “sou calmo” e roer unhas ou agitar muito as mãos. No fundo traduz a expressão do sentimento sem recurso à palavra. Há autores que a caracterizam em oito categorias:

Ambiente: caracterizada pelo espaço físico, como exemplo a decoração do escritório ou local seleccionado para uma reunião.

Posicionamento corporal: apresentação em estilo desportivo, pode indicar aceitação ou ser encarada como desleixo.

Postura: Inclinação na direcção da pessoa incute aceitação da mensagem.

Gestos das mãos: de acordo com o posicionamento destas, pode indicar perplexidade, se por exemplo, estiver com a palma da mão voltada para cima.

Expressões e movimentos faciais: apresentações da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.

Timbre vocal: pode transmitir confiança, nervosismo ou entusiasmo.

Vestuário, adereços e aparência: pode transmitir mensagens de relevância, ou não de determinado evento.

Reflexão: muitos sinais não-verbais são ambíguos, como exemplo, o sorriso pode significar nervosismo ou simpatia. [2,7,8]

3.3 – Factores que influenciam a Comunicação

A Comunicação cumpre várias funções no âmbito empresarial, nomeadamente, de Controlo, no sentido em que actua no controlo de comportamento das pessoas através das hierarquias e orientações formais e informais, de Motivação ao esclarecer, avaliar e qualificar o desempenho e motivação do colaborador. Como forma de Expressão e de transmitir a Informação.

De modo geral, são vários os factores que influenciam a qualidade da comunicação, quando a comunicação se estabelece em partes ou não se realiza eficazmente, pode ser o resultado da ocorrência de bloqueios, filtragens ou ruídos:

Bloqueio, ocorre quando a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida.

Filtragem, caracteriza-se pelo estabelecimento da comunicação, embora a mensagem não seja recebida na totalidade pelo receptor.

Ruido, caracteriza-se pela distorção da mensagem ou quando esta é mal interpretada pelo receptor. Pode ser resultante do emissor ou do receptor, nomeadamente,

Exemplo de Ruido resultante do Emissor:

- Falta de clareza das ideias

- Comunicação múltipla
- Bloqueio emocional
- Problemas de comunicação
- Hábitos de expressão

Exemplo de Ruído resultante do Receptor:

- Audição selectiva
- Desinteresse
- Avaliação antecipada
- Crenças e atitudes
- Preocupação com a resposta
- Reacção do emissor
- Preconceitos e estereótipos
- Atribuição de intenções
- Comportamento defensivo^[8]

Assim, a qualidade da comunicação é influenciada por factores de extrema importância como:

- Prioridade à Comunicação, que inclui a sua qualidade e “timing” garantindo sintonia de todos e recursos para os objectivos máximos empresariais.
- Incentivo da Direcção, que traduz o incentivo desta na circulação de informação essencial de modo a alcançar o envolvimento de todos os colaboradores.
- Processo de pesquisa e investigação, que abrange a pró-actividade do colaborador *per si*, na procura da informação necessária ao bom desempenho das suas funções.
- Autenticidade no relacionamento entre colaboradores de modo a assegurar a eficácia da comunicação e o trabalho em equipa.
- Enfoque na aprendizagem para garantir a eficácia da comunicação e optimizá-la, sempre que necessário.

- Individualização, evitar generalizações e estereótipos, considerando as diferenças interpessoais e para assegurar sintonia e qualidade do relacionamento empresarial.
- Competências essenciais, no sentido do desenvolvimento de competências básicas de comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) para assegurar a qualidade das relações internas.
- Velocidade, que envolve a rapidez da comunicação no seio da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição para os objectivos máximos empresariais
- Adequação tecnológica, fazer o equilíbrio entre tecnologia e a interacção humana, a fim de assegurar a evolução da qualidade da comunicação e potencializar a força da equipa.

Em suma, quatro grandes factores influenciam a eficácia da comunicação nas empresas, os canais da comunicação, diminuem a distância à medida que a empresa cresce e se desenvolve, a estrutura de autoridade, pois as diferenças hierárquicas determinam a forma de comunicar, a especialização do trabalho, ou seja, a atribuição de tarefas específicas por grupo de trabalho, o que faculta a comunicação interpessoal e inter-organizacional e a propriedade da informação.^[2,7]

3.3.1 – Barreiras à Comunicação

Como antes referido, a Comunicação pode estar sujeita a interferentes que poderão alterar a mensagem, além desses interferentes ou ruídos, existem barreiras que inviabilizam ou interferem com a naturalidade da comunicação. Estas barreiras à Comunicação podem ser:

- Pessoais, engloba um conjunto de formas como a maneira de estar, a postura corporal que deve ser estabelecida de acordo com o que se pretende comunicar, de ser, de agir de cada indivíduo envolvido na comunicação, as suas capacidades ou deficiências físicas e / ou pessoais que facultam ou dificultam a comunicação,

certos movimentos, que poderão favorecer ou não um processo de comunicação eficaz.

- Físicos, os que constituem um obstáculo entre dois interlocutores que os impede de dialogar.
- Culturais, envolvem o conhecimento de códigos de comunicação culturais, a comunicação muda de cultura para cultura, o que tem impacto no processo de comunicação, por exemplo, saber uma língua nem sempre garante uma boa interpretação da mensagem.
- Psicossociais, que abrangem o estatuto e o papel social que os indivíduos envolvidos na comunicação atribuem uns aos outros, que marcam determinada distância social dos indivíduos envolvidos na comunicação em relação ao tema que motiva a conduta comunicacional. Como a educação, que engloba os princípios e valores adquiridos pelos indivíduos, as crenças, normas e dogmas religiosos. [5,6,7]

Ao nível da comunicação empresarial as barreiras à comunicação mais expressivas englobam itens como a falta de comunicação, que representa uma das ocorrências mais frequentes e conduz a consequências graves. Esta pode dever-se a diversos factores como interpretações deturpadas de factos, desmotivação de elementos da equipa e / ou desmotivação na adesão à mudança ou determinada decisão, devido a conflitos entre indivíduos ou entre a empresa, entre outros.

Outra causa frequente são objectivos e / ou directrizes pouco claras, caracterizados por mensagens de conteúdo e forma pouco definidos, por exemplo, a realização de reunião em que os participantes não entendem o seu motivo. Há ainda a contemplar a descontextualização, caracterizada por comunicação realizada sobre determinado tema, sem mencionar o contexto onde o mesmo se insere, por exemplo, a comunicação de uma decisão não fundamentando o seu motivo.

A filtragem é outro factor a considerar, resulta da manipulação da mensagem pelo emissor face aos seus objectivos, de modo a favorecer os seus interesses e pontos de

vista. Pode ainda estar associado o factor hierárquico/*status*, pois existe uma tendência para os colaboradores filtrarem a comunicação com as chefias de modo a agradar-lhes.

Também a percepção selectiva, ou seja, a capacidade do emissor para seleccionar a mensagem que mais lhe interessa face às suas necessidades, motivações, bem como, o posicionamento selectivo caracterizado pelo facto do indivíduo ao sentir-se ameaçado, não ter capacidade para decodificar e transmitir eficazmente a mensagem, o que altera a comunicação, são então alguns dos factores que constituem barreiras à comunicação.

Há também causas que se relacionam com a utilização inadequada dos meios, embora não existam meios adequados para transmitir diferentes mensagens, o que os determina é a situação característica de cada mensagem. Existem estudos que evidenciam que a comunicação oral, por motivar uma resposta imediata e estimular o parecer do receptor, potencia a eficácia da comunicação. Por outro lado, a comunicação escrita pode potenciar mal-entendido, pelo facto do emissor não ser objectivo ou não expressar o pretendido correctamente.

A linguagem e a impertinência da mensagem também podem constituir barreiras à comunicação, por um lado a linguagem pode constituir uma barreira mais significativa no dia-a-dia organizacional, pois os indivíduos tendem a entender que o significado que atribuem às palavras é o mesmo para os outros indivíduos, conduzindo a falhas de comunicação. Já a impertinência da mensagem, caracterizada pela sua transmissão em momentos inoportunos, prejudica o processo de comunicação pela inadequação da situação.^[5,7]

3.3.2 – Estímulos à Comunicação

A comunicação eficaz é a que considera todos os parâmetros do processo de comunicação, antes referidos, e permite que a mensagem seja decodificada e entendida pelo receptor, do mesmo modo que o emissor a codificou. À semelhança das barreiras à comunicação existem estímulos à mesma, isto é, factores facilitadores do processo de comunicação de modo a alcançar a eficácia da comunicação, como exemplo:

- Saber escutar, característica associada à prática de escuta activa, ou seja, constitui a forma de agir para ajudar o emissor a dizer exactamente o que pretende dizer.
- “Timing”, é de extrema importância para o sucesso da mensagem a transmitir, procurar a altura e o local certos e adequados de modo a captar a atenção do receptor e a reflectir o tempo necessário à sua resposta.
- Precisão sem fragmentação, ou seja, o emissor deve ser conciso, sem que isso prejudique o significado e a compreensão da mensagem.
- Perceber as diferenças: o processo de comunicação torna-se mais eficaz quando não são realizadas diferenciações nem negligências, face às diferenças entre emissor e receptor.^[5]

3.4 – Importância da Comunicação interna organizacional e seus objectivos

A comunicação envolve a troca de informações, é desde os primórdios uma questão de sobrevivência e nas empresas o padrão mantém-se. A necessidade de tornar e manter os colaboradores integrados, influentes e informados dos acontecimentos na empresa, fazendo com que se sintam parte integrante dela, fez nascer a comunicação interna, sendo hoje algo indispensável às empresas e com um peso cada vez maior.

Através desta comunicação, é possível estabelecer relações ágeis e transparentes da gestão com os clientes internos e entre os próprios elementos individualmente. Assim, a consciência da importância da comunicação interna a todos os níveis hierárquicos, como ferramenta de administração estratégica é um requisito para alcançar a eficácia da organização. Contudo, não basta assegurar que ocorra comunicação, é essencial que o seu conteúdo seja inequivocamente apreendido para que todos estejam em condições de o utilizar.

A nível organizacional a comunicação interna apresenta vários objectivos. Entre os quais manter informados e integrados todos os elementos da equipa, permitir que os colaboradores conheçam as alterações do ambiente de trabalho e se tornem influentes,

assertivos e pró-activos, facultar a intercomunicação em equipa, de modo a alcançar os objectivos comuns e transmitir a comunicação ao cliente externo. [2]

3.5 – Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal envolve a permuta de ideias com outras pessoas com recurso a várias formas, como palavras, gestos, tom de voz, expressão facial e postura corporal. Os talentos interpessoais são a alma das organizações, pois a comunicação eficaz determina a eficiência operacional e facilita o trabalho em equipa. Ela é a base da eficiência das funções-chave do negócio, como a gestão, a formação, vendas e resolução de conflitos dentro de uma organização:

Ao nível da Gestão: Ambos, colaboradores e clientes, podem ficar confusos com perfis orientações pouco específicas ou concretas por parte de gestores com perfis menos adequados. Os perfis interpessoais são importantes para os gestores responsáveis por construir a confiança no local de trabalho e a cooperação dos membros da equipa que, colectivamente são responsáveis pela promoção dos objectivos do negócio. Comunicação empresarial imprecisa e falhas comunicacionais resultam frequentemente em perdas de tempo devido à necessidade de rever as questões que não foram devidamente comunicadas.

Ao nível das Vendas: Os líderes de negócios e profissionais de vendas, têm funções de vendas intensivas dentro de uma organização de negócios que incluem a comunicação com clientes, funcionários, colegas e outros envolvidos na organização. Uma máxima de comunicação a reter para esta área é que se a comunicação poder falhar, ele irá falhar. Além disso, se uma mensagem poder ser entendida de forma diferente, será entendido da tal forma que provoca danos maiores. A baixa capacidade de comunicação pode ter um impacto adverso sobre os objectivos finais de uma organização.

Ao nível da Formação: Uma parte significativa da formação dos funcionários ocorre internamente dentro de uma organização empresarial. O que inclui formação informal e formal dada por outros funcionários qualificados. A comunicação interpessoal eficaz da equipa profissional com as competências necessárias para instruir de forma

eficiente os funcionários sobre as habilitações técnicas e necessárias para o exercício eficiente das suas funções.

Ao nível da Resolução de Conflitos: Infelizmente, os funcionários nem sempre são capazes de evitar conflitos, de resolver oportunamente um mal-entendido ou um problema no local de trabalho. Nestes casos, a comunicação interpessoal é usado para ajudar os funcionários a aproveitar as competências pessoais e sociais necessárias à resolução de conflitos. A comunicação interpessoal é um componente-chave da gestão de conflitos nas organizações, onde as estratégias de comunicação são utilizadas para difundir ambientes stressantes e situações hostis.^[9]

3.5.1 – Eficiência da Comunicação interpessoal nas organizações

A qualidade da comunicação interpessoal nas organizações deve considerar a individualização do processo face às diferenças naturais interpessoais, da função exercida, da experiência, grau de motivação, entre outras características das pessoas. Para se obter eficiência da comunicação interpessoal, é essencial conhecer o público interno, estabelecendo uma relação de confiança que permita a transmissão das suas expectativas, objectivos, desejos e benefícios.

Para se conseguir uma comunicação interpessoal eficiente é essencial a utilização de canais múltiplos, ou seja, utilizar os cinco sentidos para recepção da mensagem, utilização da comunicação bidireccional, o que pressupõe o envolvimento da mensagem dos receptores no diálogo, apoiar-se, no sentido em que alguns tipos de comunicação fazem com que os indivíduos se sintam apoiados o que faculta o processo comunicacional, ser sensível a diferenças culturais, ou seja, respeitar diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais, aparência pessoal. Neste sentido, há a considerar os cinco C's da comunicação interpessoal eficaz, nomeadamente, ser Clara, Contínua, Consciente, Curta e Completa.^[2,7]

3.6 – COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A Farmácia Comunitária e a sua equipa técnica como prestador de cuidados de saúde à população, apresenta por si só, um posicionamento privilegiado para ela. Este posicionamento relaciona-se com características que tradicionalmente lhe estão associadas, como a proximidade e disponibilidade no exercício do acto farmacêutico, que também é uma mais-valia para a prevenção da doença e promoção da saúde junto da comunidade. A colaboração em geral com a comunidade confere um estatuto de confiança, decorrente não só das características antes referidas, como também do reconhecimento da população em recompensa do profissionalismo farmacêutico e pela capacidade de comunicação e transmissão de forma acessível de conceitos e termos complexos à população, constituindo um dos primeiros recursos da população em termos de saúde.

Este posicionamento da Farmácia e equipa técnica farmacêutica é documentado em vários estudos, que evidenciam que a população elege a Farmácia Comunitária como o sector de profissionais da área da saúde no qual a população mais confia e que reconhecem a sua capacidade de apoio, comunicação e profissionalismo, face a outros sectores. [10, 11,12]

A este patamar alcançado pelo sector, acresce a componente comunicacional, que constitui um factor diferenciador, no sentido em que quanto mais a população se identifica com o atendimento farmacêutico maior a sua fidelização e, conseqüentemente, também incrementa as restantes características. Logo, a comunicação constitui um factor primordial no seio da Farmácia Comunitária, a qual deve incluir a comunicação interpessoal, a comunicação entre a Direcção Técnica e a equipa e a própria comunicação inter-equipa, pois só assim é possível obter bons resultados, e aumentar a produtividade. Salienta-se o facto da importância da equipa farmacêutica estar também ela motivada, não só a nível profissional como também a nível pessoal, pois estes factores além de se inter-relacionarem reflectem-se na prestação individual diária.

São vários os estudos que evidenciam os factores chave motivacionais dos colaboradores, de acordo com a teoria motivacional de “Vroom’s”⁽¹⁾ a motivação dos colaboradores é influenciada por três factores chave, nomeadamente, a Expectativa, que

(1) A Teoria das Expectativas de Vroom, desenvolvida por Victor Vroom psicólogo, é uma das várias teorias que explicam as motivações humanas. Segundo o Autor, o processo de motivação, deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objectivos. De uma forma sintética, Vroom defende que a força da motivação (M) de determinada pessoa corresponde ao produto do valor previsto por si atribuído a um objectivo (V=Valência) pela probabilidade de alcançar esse mesmo objectivo (E=Expectativa): $M = V \times E$. [15]

se relaciona com a crença que o colaborador tem em acreditar que consegue concretizar determinada tarefa.

Na Farmácia este factor pode ser influenciado pelo nível de conhecimento do colaborador, pelas expectativas e apoio de colegas e da própria gestão, pelos equipamentos, materiais e recursos disponíveis à execução da tarefa. Outro factor-chave é a Capacidade que o colaborador tem em acreditar que a execução da tarefa é pessoalmente benéfico ou conduz a resultados benéficos, como exemplo, ser reconhecido pelos colegas, utentes e proporcionar envolvimento noutras actividades.

Finalmente, o terceiro factor-chave é a Acção, ou seja, qual a probabilidade da conclusão de determinada tarefa levar ao resultado esperado pelo indivíduo. Motivar os funcionários não é suficiente para construir uma organização de sucesso, contudo vários são os estudos que revelam que funcionários motivados e envolvidos fazem a diferença nas organizações, melhora o desempenho, fortalece o compromisso e aumenta a produtividade.^[13,14,15]

3.6.1 – Procedimentos para aumentar a produtividade

A prática de comunicação em Saúde constitui um factor diferenciador das Farmácias. Tal engloba reconhecer uma necessidade e ter capacidade de identificar, localizar, avaliar e utilizar eficientemente a informação de modo adequado à situação específica.

A equipa da Farmácia confronta-se, na sua actividade diária, com as várias situações relacionadas com doses terapêuticas, reacções adversas, interacções, perfil farmacológico e controlo da doença, medicamentos não sujeitos a receita médica, medicamentos de outros países, estas questões tornam essencial uma comunicação eficaz e eficiente entre a equipa, mas também o acesso a fontes de informação fidedignas que permita prestar o devido aconselhamento / informação aos utentes. ^[3]

A motivação da equipa farmacêutica é essencial e reflecte-se nos resultados e objectivos da empresa / Farmácia. São vários os procedimentos a considerar, a nível individual e a nível colectivo, monetário ou não, que permitem obter este resultado.

Para este fim, é essencial manter a equipa motivada, através da comunicação interpessoal, como já referido, mas também pela adopção de vários procedimentos motivadores não monetários como o Reconhecimento, isto é, permitir que os colaboradores tenham conhecimento que o seu esforço é apreciado e facultar reconhecimentos futuros, a

Comemoração das vitórias ao longo do tempo, o Aumento da responsabilidade, envolvendo o colaborador e equipa na responsabilização e tomada de decisão, a Oportunidade de desenvolvimento a longo prazo e crescimento dentro da empresa e a segurança / estabilidade.

Outros procedimentos como a remuneração, benefícios, que incluem programas de apoio à saúde e bem-estar, que permita harmonia entre a vida profissional e pessoal, a formação interna e externa vantajosas e interessantes ao desenvolvimento pessoal e profissional, avaliação de desempenho, atribuição de prémios pelos resultados alcançados, realização de reuniões regulares para alertar a equipa dos itens a melhorar e definição / acompanhamento da estratégia a adoptar, definição e novas actividades para dinamizar a farmácia com o envolvimento da equipa e inclusive nomear um responsável para determinado programa, são alguns dos exemplos.

Para a gestão da Farmácia, em que a relação comercial está baseada no atendimento personalizado, saber liderar cada trabalhador motivando-o com base num esquema de avaliação e atribuição de incentivos que abranjam, não só objectivos individuais, mas também de equipa e que contribuam para o desenvolvimento empresarial torna-se assim uma referência essencial. Naturalmente, a importância destes procedimentos diverge de indivíduo para indivíduo, assim neste trabalho pretende-se evidenciar quais os procedimentos mais relevantes e aqueles cuja implementação deve ser melhorada. [10, 13,14]

4 – ESTUDO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA E INTERPESSOAL, EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA

No âmbito desta monografia foi utilizado como ferramenta de recolha de dados um questionário (Anexo I), com questões fechadas para facultar o tratamento de dados e evitar viés de informação. Este questionário foi desenvolvido e aplicado ao universo dos trabalhadores em Farmácia Comunitária, nomeadamente, Director Técnico, Proprietário, Farmacêutico, Auxiliares Técnicos de Farmácia. Utilizando-se estudo por amostragem face ao universo total dos inquiridos, trabalhadores que recepcionaram o questionário.

O questionário elaborado contém 12 questões, com o objectivo geral de medir o grau da percepção da importância da comunicação pelo proprietário/Director Técnico e como a comunicação é utilizada pelos trabalhadores e o seu impacto no atendimento ao utente. No fundo pretende-se avaliar o que as pessoas percebem que existe realmente em termos de comunicação e o que efectivamente privilegiam para a realização do seu trabalho. Este questionário foi distribuído via correio electrónico com o objectivo de alcançar um conjunto de pessoas de alguma forma representativo da equipa técnica em Farmácia Comunitárias. Os dados recolhidos foram analisados em percentagens.

4.1 – Caracterização da Amostra

Face aos dados obtidos e analisados constata-se que o questionário foi, maioritariamente, respondido por indivíduos na faixa etária dos 25 aos 35 Anos, representando 38% dos inquiridos, seguido da faixa de indivíduos do 36 aos 45 Anos, que representam uma percentagem de 33% e, maioritariamente, pelo sexo feminino com 140 indivíduos (67% das respostas obtidas), comparativamente, ao sexo masculino que corresponde a 70 indivíduos (33% das respostas obtidas) o que perfaz um total de 210 indivíduos que representam a amostra total deste estudo. Estes dados encontram-se detalhadamente expostos nos gráficos 1 e 2 seguintes.

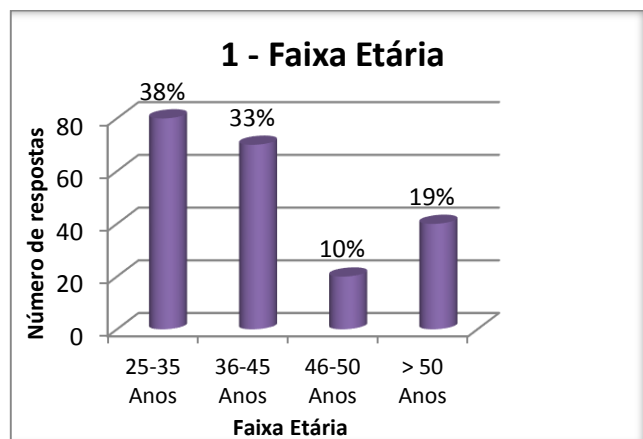


Gráfico 1 – Caracterização da faixa etária da Amostra

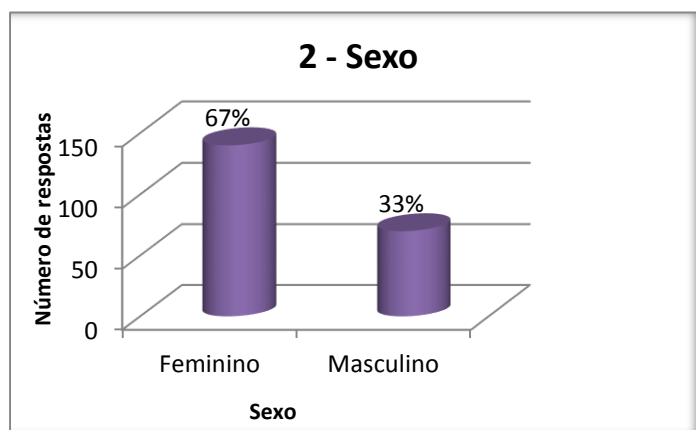


Gráfico 2 – Caracterização da Amostra por sexo

Relativamente ao nível de escolaridade, função, anos de trabalho em Farmácia Comunitária e localização da mesma, constata-se que a amostra apresenta maioritariamente formação académica superior ao nível de Licenciatura pré-Bolonha / Mestrado que equivale a 81% dos indivíduos (170 indivíduos), seguido de Bacharelato/ Licenciatura pós-Bolonha que equivale a 12% (25 indivíduos) das respostas obtidas neste âmbito (Gráfico 3).

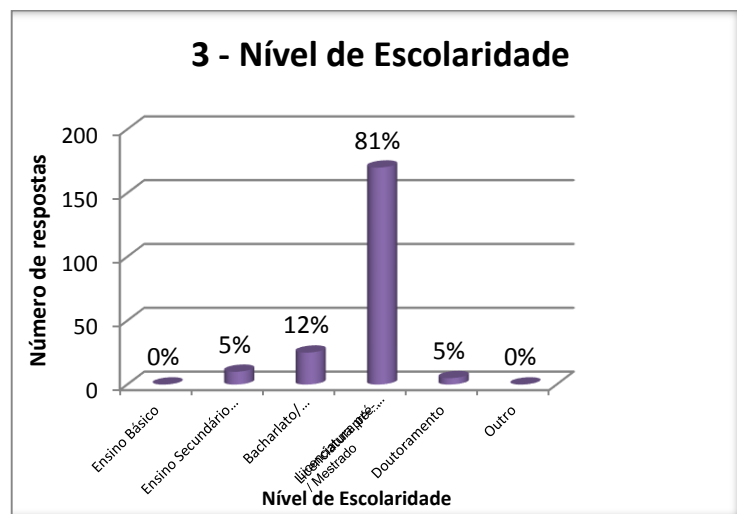


Gráfico 3 – Caracterização do nível de escolaridade da Amostra

Já em relação à função exercida, o questionário foi maioritariamente respondido por farmacêuticos e Directores técnicos, os quais representam respectivamente, 33% e 29% das respostas obtidas, que correspondem, respectivamente, a 70 e 60 indivíduos (Gráfico 4).

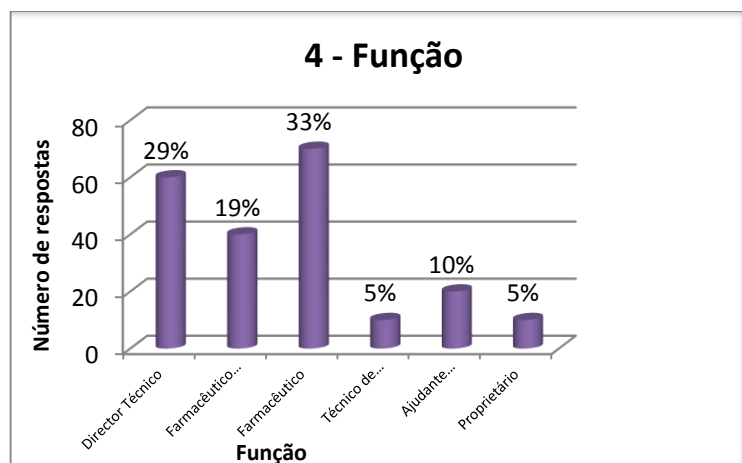


Gráfico 4 – Caracterização da função da Amostra

Finalmente, em termos de anos de exercício da função os questionários foram, maioritariamente, respondidos por indivíduos que apresentam menos de 5 anos e com mais de 15 anos de experiência em Farmácia Comunitária, os quais representam ambos 33% (70 indivíduos) da amostra em estudo. As respostas obtidas são também mais representativas da zona centro e sul do país, o que corresponde, respectivamente, a 48% (100 indivíduos) e 38% (80 indivíduos) do total da amostra deste estudo (Gráficos 5 e 6).

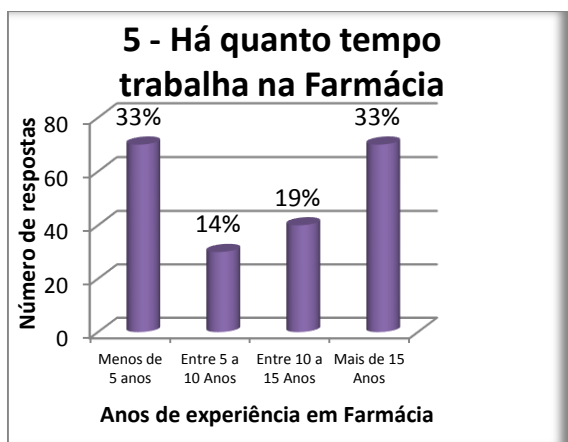


Gráfico 5 – Caracterização do período de experiência

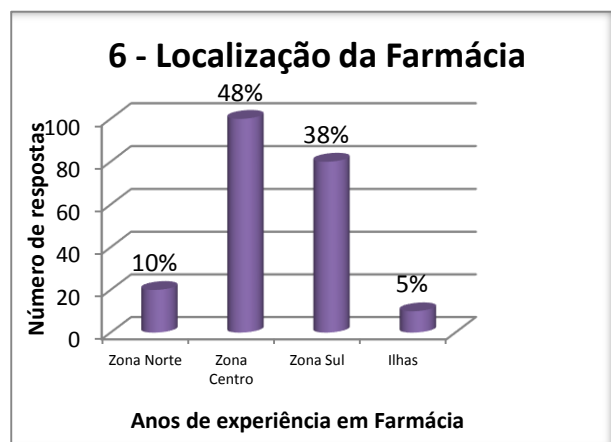


Gráfico 6 – Caracterização da Localização

4.2 – Análise e Tratamento de dados

Na segunda parte do questionário pretende-se avaliar a Comunicação Interna nas Farmácias, tendo-se para tal recorrido a vários parâmetros como canais de comunicação preferencialmente utilizados, formação interna, externa, por iniciativa da entidade patronal e por iniciativa própria, e o respectivo impacto e aplicação nas práticas diárias. Deste modo pretende-se, não só conhecer a importância individual da comunicação, como também correlacioná-la com as diferentes funções e o seu impacto no exercício da mesma. Assim e com base na análise dos dados obtidos, verifica-se que a amostra em análise participa em acções de formação, por iniciativa da Farmácia (Gráfico 7). Das respostas obtidas 38% (80 indivíduos) evidencia uma frequência inferior a 1 vez por trimestre e outros 38% apresentam uma frequência superior a 1 vez por trimestre, o que demonstra uma grande discrepância quanto à frequência em acções de formação.

Ainda neste âmbito, salienta-se o facto de 14% (30 dos indivíduos) não realizar formações com frequência, o que não indicia uma boa prática para o exercício da profissão e consequentemente para o aumento da produtividade. Como referido ao longo do trabalho, a formação constitui uma das vertentes essenciais ao bom desempenho da função, essencial para a actualização dos conhecimentos técnico-científicos e para o acompanhamento da actualização e evolução natural inerente a esta área da saúde.

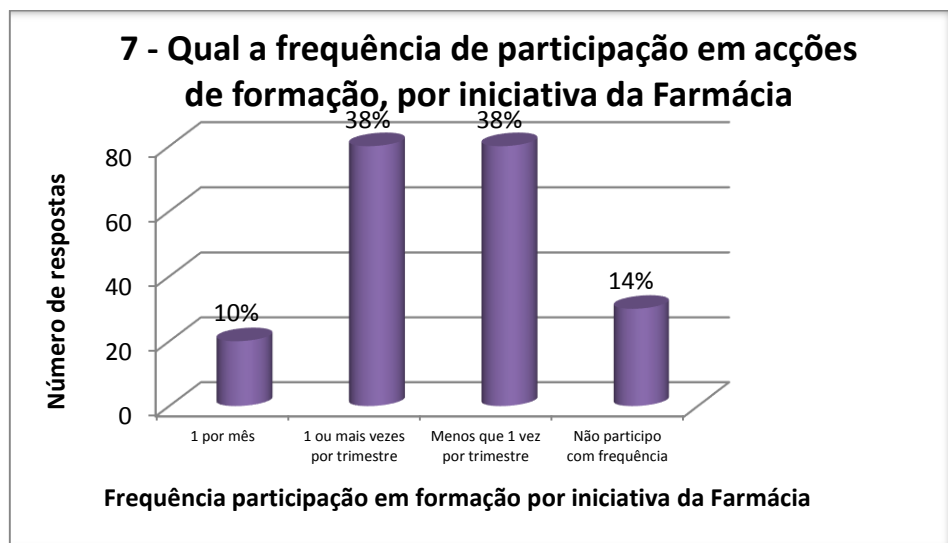


Gráfico 7 – Participação em acções de formação por iniciativa da Farmácia

Quando o parâmetro da formação é analisado à luz das formações realizadas por iniciativa própria, constata-se que a grande maioria das respostas obtidas evidencia uma frequência de uma vez por trimestre ou inferior, representando 43% (90 indivíduos) do total das respostas, seguida de 33% (70 indivíduos) frequentam formações com a frequência de uma ou mais vezes por trimestre. Também neste âmbito era expectável que a frequência de formação fosse superior ao que os resultados obtidos evidenciam, pelas mesmas razões referidas na análise à resposta anterior (Gráfico 8).

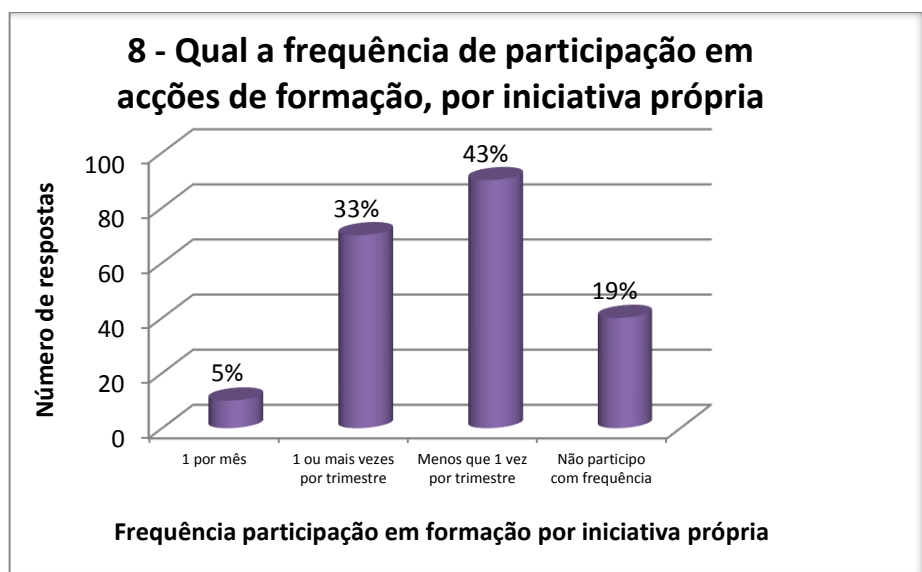


Gráfico 8 – Participação em acções de formação por iniciativa própria

Quanto à forma preferencial de comunicação para a função exercida, verifica-se que 48% (100 indivíduos) escolhem como meio de comunicação preferencial a comunicação pessoal, seguido de 24% (50 indivíduos) que privilegiam reuniões de equipa, 14% (30 indivíduos) que seleccionam outro meio de comunicação, 10% (20 indivíduos) preferem “E-mail” e 5% (10 indivíduos) privilegiam a comunicação via telemóvel / telefone (Gráfico 9).

Estes resultados sugerem que os 48% obtidos para a preferencial para a comunicação pessoal, possa estar associada à possível proximidade entre a chefia e a equipa. Contudo, as reuniões de equipa constituem uma mais-valia em termos funcionais e profissionais, embora a selecção deste item se tenha revelado, relativamente, baixo na amostra em estudo.



Gráfico 9 – Meio de Comunicação mais adequado à função

Quando questionados sobre a classificação da comunicação interpessoal na Farmácia, que pretende analisar não só a comunicação interpessoal, mas também a sua aplicação, os resultados obtidos demonstram que 58% dos inquiridos estão de acordo com a forma como a comunicação é transmitida, interpessoalmente, e como a mesma é aplicada e utilizada no dia-a-dia.

Das respostas obtidas, 48% (100 indivíduos) concordam que a frequência de realização de formações internas e externas é adequada à função que desempenha. Para estas duas formas de formação, respectivamente, 38% (80 indivíduos) e 29% (60 indivíduos) dos inquiridos discorda com a respectiva frequência de realização.

Em relação à informação recebida por parte da Direcção Técnica/Proprietário e sua utilidade para a otimizar a função desempenhada 62% (130 indivíduos) concorda, enquanto 14% (30 indivíduos) discorda e 24% (50 indivíduos) concorda totalmente.

Relativamente, à informação que recebem dos colegas e se esta permite melhorar o desempenho quanto a temas relevante para a suas funções, 71% (150 indivíduos) da amostra concorda, enquanto 14% (30 indivíduos) discorda e outros 14% concorda totalmente.

A questão sobre se ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das suas competências, sabem como responder, 62% (130 indivíduos) dos inquiridos concordam com a afirmação e 38% (80 indivíduos) concorda totalmente.

Quando questionados de forma semelhante, embora o pedido de informação seja fora do âmbito das suas competências, 62% concorda que sabe encaminhá-lo e 24% afirma que concorda totalmente no encaminhamento desse pedido.

Ao analisar a questão “Ao receber um pedido de informação de um colega, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder”, 57% dos indivíduos concorda com a afirmação e 38% concorda totalmente. Quando a questão se refere a assuntos fora do âmbito das suas competências, 57% dos indivíduos concorda e 29% dos mesmos concorda totalmente.

De modo geral as questões evidenciam que na amostra em estudo existe uma boa comunicação interpessoal, a qual permite aos colaboradores o bom exercício das suas funções e o devido encaminhamento de assuntos, dentro e fora do âmbito das suas competências.

As respostas obtidas revelam uma tendência para a escala de classificação “concordo”, parâmetro mediano da escala de classificação. Tal ocorrência pode ser resultado da utilização de uma escala de classificação pouco sensível, da resposta pouco criteriosa dos inquiridos e, de certo modo, dar pouca consistência aos resultados obtidos (Gráfico 10).

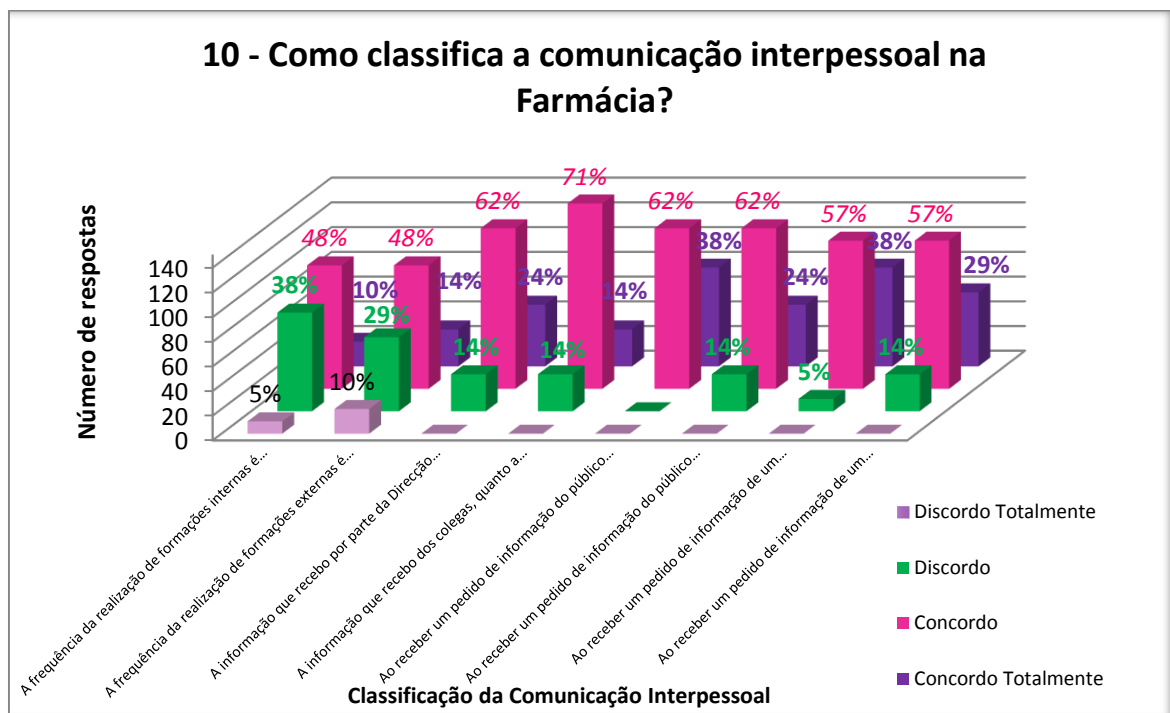


Gráfico 10 – Classificação da comunicação interpessoal

À questão sobre: O que mais privilegia no atendimento ao utente, 52% (110 indivíduos) concordam e 48% (100 indivíduos) concordam totalmente com o item simpatia no atendimento, 62% (130 indivíduos) da amostra concorda com a rapidez no atendimento e 71% (150 indivíduos) da mesma concorda com a importância da disponibilização de informação verbal.

Da amostra em análise, 57% (120 indivíduos) concordam com importância da Informação escrita (etiquetas, folhetos, boletins de registo, ...), enquanto 38% (80 indivíduos) concordam totalmente.

Quanto à questão de privilegiar a antecipação das necessidades do utente, 48% (100 dos indivíduos) concorda e outros 48% concorda totalmente.

Em relação à questão de prestar esclarecimento ao utente quanto à posologia, interações, eventuais efeitos secundários e duração do tratamento, a maioria dos indivíduos, com 71% das respostas obtidas, que representa 150 indivíduos da amostra em estudo concordam totalmente.

Relativamente ao item Identificar utentes para os serviços disponíveis na Farmácia, as respostas obtidas evidenciam que esta componente apresenta um elevado peso no atendimento, em que 43% das respostas obtidas concordam e concordam totalmente, o que no total representa 180 indivíduos, ou seja, 90 concordam e outros 90

concordam totalmente com esta opção. Estes resultados evidenciam uma boa tendência no sector, pois demonstram o acompanhar da nova tendência de serviços disponíveis na farmácia e também, demonstram a valência da Farmácia, não só como um espaço de Saúde, mas também de bem-estar.

De modo geral, à excepção da questão sobre o esclarecimento ao utente quanto à posologia, interações, eventuais efeitos secundários e duração do tratamento que se destaca com 71% dos inquiridos concordam totalmente com esta postura no atendimento, as restantes centram-se na escala concordo, evidenciando uma tendência para respostas equilibradas, que poderão ser tendenciosas, possivelmente devido ao uso de escala pouco sensível. Estes dados estão apresentados no gráfico 11.

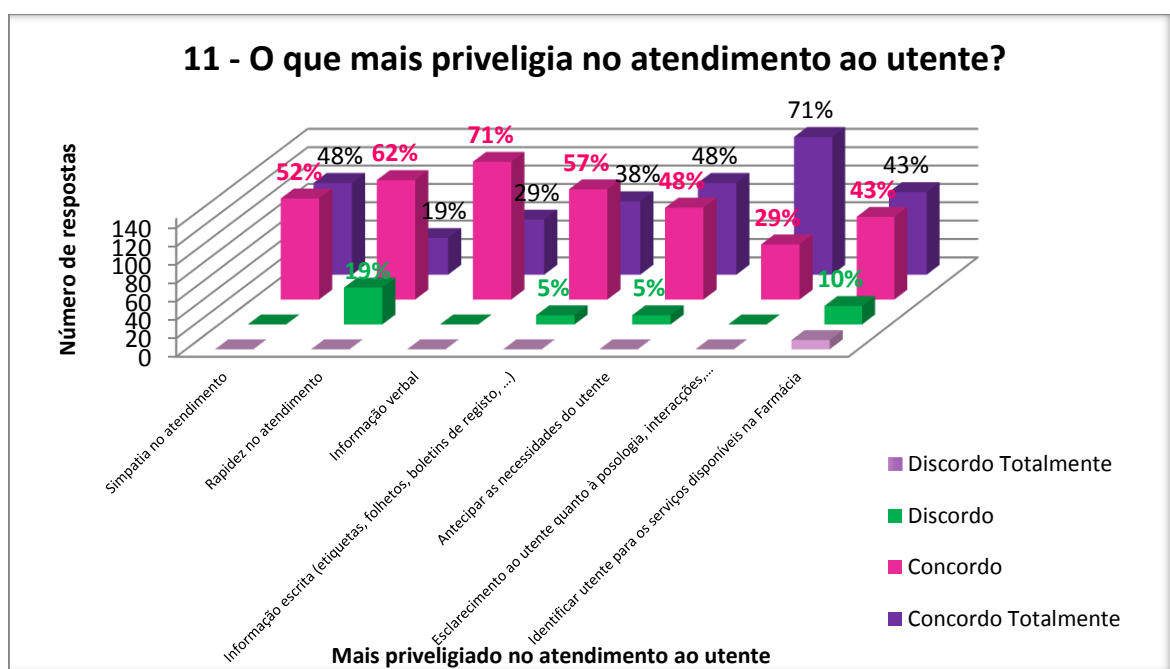


Gráfico 11 – O que é mais privilegiado no atendimento ao utente

Na terceira e última parte do questionário pretende-se avaliar qual o grau de satisfação global dos inquiridos, no âmbito da comunicação, tendo-se recorrido a uma questão que evidencia alguns dos procedimentos essenciais da comunicação, para que o inquirido atribua os respectivos itens prioridade de 1 a 5, de acordo com o seu nível de importância e relevância para o seu dia-a-dia, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante.

Este estudo evidencia, à semelhança do que vem ocorrendo em questões anteriores que a avaliação de desempenho e as reuniões de equipa são procedimentos pouco explorados na realidade, com respostas médias de, respectivamente, 2,76 e 3,19. A prática mais implementada é a formação externa com uma média de 3,57 respostas, seguida da formação interna com 2,95 respostas (Gráfico 12).

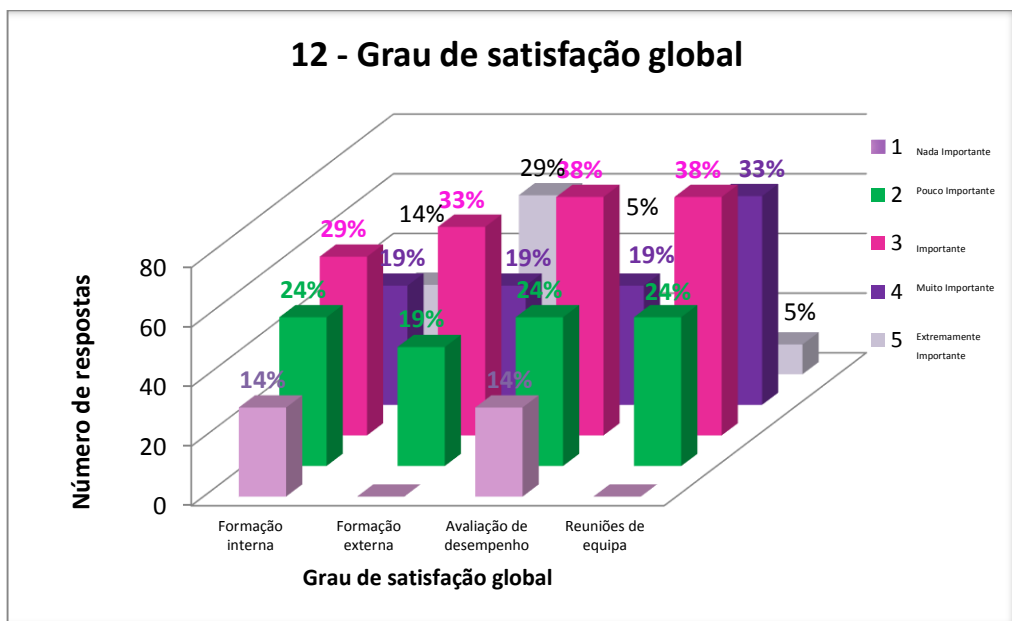


Gráfico 12 – Grau de satisfação global, em número de respostas e percentagens

5 – DISCUSSÃO

Através da análise das respostas veiculadas pelos questionários realizados no âmbito do presente trabalho, verifica-se a existência de heterogeneidade de metodologias adaptadas por cada farmácia e seus colaboradores. Tanto na participação em formação, como na frequência em que nela participam. Do mesmo modo a participação em formação por iniciativa própria é discrepante. Era expectável que estes parâmetros fossem mais homogêneos entre os inquiridos, pois além de integrar as Boas Práticas de Farmácia, a formação está associada à evolução e actualização de conhecimento técnico-científico e também muitas vezes, associado à renovação da carteira profissional.

Estes factos poderão ser sugestivos da necessidade de incrementar a frequência de formações das equipas, com o intuito de melhorar a produtividade.

Poderão ser vários os factores que contribuem para estes dados, como lacunas na liderança ao não incentivar a formação, ao nível da acessibilidade das mesmas ou não existir responsabilização por parte dos colaboradores nos resultados da equipa e da empresa. É importante identificar todos estes factores em cada organização, de modo, a corrigi-los.

Utilizando e articulando outros elementos retirados das respostas aos questionários, constata-se que grande parte das respostas obtidas se enquadra na faixa etária jovem, maioritariamente, inferior a 45 anos. São ainda, maioritariamente, detentores de Licenciatura, que são naturalmente mais receptivos à aquisição de conhecimento. Por norma, esta faixa etária é mais pró-activa na participação em acções de formação, pelo que os resultados obtidos não são coerentes com o que era expectável. Assim, é essencial o envolvimento de todos os elementos da equipa em iniciativas, dentro e fora da Farmácia.

É primordial a comunicação e divulgação de conhecimento dentro da equipa, para que possa ser transmitida ao exterior, este facto é corroborado com os resultados obtidos no âmbito da Comunicação interpessoal e na sua aplicação interna na organização. Estes resultados evidenciam que na amostra em estudo existe uma boa comunicação interpessoal, a qual permite aos colaboradores o exercício adequado das suas funções e o devido encaminhamento de assuntos, dentro e fora do âmbito das suas competências. As respostas obtidas revelam uma tendência para o parâmetro mediano da escala de classificação “concordo”. Tal ocorrência pode ser resultado da utilização de uma escala de

classificação pouco sensível, da resposta pouco criteriosa por parte dos inquiridos e, de certo modo, contribuir para resultados pouco consistentes.

Quanto ao que é mais privilegiado no atendimento ao utente, as respostas obtidas também apresentam uma tendência para o parâmetro “concordo”, excepto o esclarecimento ao utente quanto à posologia, interações, eventuais efeitos secundários e duração do tratamento que se destaca, com a maioria dos inquiridos a concordarem totalmente com esta postura no atendimento. Estes resultados demonstram um bom desempenho do acto farmacêutico, evidenciando o rigor e profissionalismo que a área da saúde exige e a aplicação das normas de Boas Práticas de Farmácia.

Interessante é o resultado obtido para a identificação e encaminhamento de utentes para outros serviços que a Farmácia disponibiliza. O que demonstra o acompanhamento da tendência actual de serviços farmacêuticos disponíveis e acessíveis à população no espaço Farmácia e a sua valência, não só como um espaço de Saúde, prevenção da doença e de promoção de bem-estar.

O grau de satisfação global demonstra que embora, como visto até agora, não devidamente implementados certos procedimentos. Quando solicitada uma classificação de importância, esta evidencia por ordem de prioridade, a necessidade de incrementar a implementação de procedimentos como a formação externa, reuniões de equipa e avaliação de desempenho. O que demonstra, o interesse da equipa em estar cada vez mais envolvida, não só nas práticas e melhorias diárias, mas também a longo prazo.

5.1 - Limitações do estudo

A amostra obtida neste estudo é reduzida e pode não ser representativa do universo de Farmacêuticos e Técnicos que trabalham em Farmácia Comunitária. Além disso, os resultados deste estudo representativos de uma pequena amostra, poderão não ser extrapolados para toda a população em causa.

Outro item a considerar relaciona-se com a escala utilizada nos questionários, a qual se demonstrou tendenciosa, uma vez, que em várias questões as respostas obtidas se centram no “concordo”, uma resposta mediana e que poderá não conferir grande fiabilidade aos resultados. A opção de uma escala mais ampla, poderá evitar esta ocorrência.

Estudos com uma duração mais amplificada e de forma regular seriam benéficos para a avaliação dos parâmetros sugeridos neste estudo, para que as farmácias e

farmacêuticos identifiquem as suas necessidades e expectativas, numa óptica de melhoria contínua dos seus colaboradores, equipas e direccionando-se para as necessidades específicas de utentes e das capacidades interpessoais.

6 - CONCLUSÃO

A comunicação com a equipa traduz-se numa melhoria das suas práticas diárias. Vários são os factores que nela intervêm, como os referidos factores motivadores e factores que constituem barreira à comunicação. A comunicação também “caminha” junto à motivação de cada um e junto à gestão, organizacional e da equipa. Inúmeras pesquisas e estudos têm demonstrado que as questões de remunerações competitivas e justas são um factor relevante para qualquer colaborador, contudo a determinada altura da carreira profissional, também pode ser um factor desmotivador. É necessário também considerar a motivação de cada indivíduo e saber geri-la, nomeadamente, muitos farmacêuticos optam pela profissão, porque pretendem exercer o acto farmacêutico.

Contudo existem outros factores de motivação profissional e pessoal, entre eles ser interessante, constituir um desafio, o reconhecimento e a valorização, o sentimento de realização e as oportunidades de crescimento, incluindo a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e construir ligações com os outros, que também devem ser considerados. Relacionado com os factores já referidos, não é de menosprezar a maturidade e segurança dos gestores em gerir a Inteligência Emocional, entendida como a capacidade de avaliar e gerir as emoções entre o próprio e os outros e a Inteligência Social, isto é, a capacidade de compreender e gerir as interacções e relações humanas. Aliás, Daniel Goleman refere que as capacidades não cognitivas podem ter um impacto igual ou superior ao quociente de inteligência para a realização das tarefas. Em suma, todas as características da organização devem ser consideradas para alcançar bons resultados ao nível da gestão, objectivos individuais e consequentemente contribuir para o aumento da produtividade da equipa.^[13,14]

O estudo realizado no âmbito do presente trabalho, com recurso ao questionário desenvolvido para avaliar a comunicação interpessoal nas Farmácias demonstra, apesar do número de questionários obtidos ser reduzido, que as acções de formação realizadas são, maioritariamente, por iniciativa do colaborador do que pela própria Farmácia e que a sua frequência ainda é inferior à esperada. O meio de comunicação preferencial dos indivíduos que responderam ao questionário é pessoalmente, o que pode estar associado à proximidade entre os vários elementos da equipa, o que constitui uma vantagem. Por outro lado, é desvantajoso pois existem outros procedimentos como as reuniões de equipa e a avaliação de desempenho, que se revelam mais benéficos ao permitirem a optimização

do tempo: quando é do interesse da Farmácia abordar estratégias, objectivos, otimizar procedimentos internos perante toda equipa e permitir que a mesma intervenha, se envolva e se responsabilize pelas diferentes vertentes e deste modo contribuir para o aumento da produtividade.

No âmbito da comunicação interpessoal na Farmácia, o estudo evidencia que existe, de modo geral, boa comunicação entre a equipa, independentemente, do assunto ser dentro ou fora do âmbito das funções específicas de cada indivíduo, sabem como encaminhá-lo e como deve ser tratado. No que se relaciona com os factores mais privilegiados no atendimento ao utente, a grande maioria dos indivíduos valoriza o esclarecimento ao utente sobre a posologia, interacções, eventuais reacções adversas, efeitos secundários e duração do tratamento. Salientam-se as respostas obtidas sobre a antecipação das necessidades do utente e a identificação de utentes para os serviços que a Farmácia disponibiliza, onde 50% dos inquiridos concorda totalmente com estes itens. Daqui, faz-se uma leitura da pró-actividade do sector e no acompanhamento do mesmo nas novas tendências deste mercado.

Finalmente, em relação ao grau de satisfação global da amostra utilizada neste estudo, os resultados obtidos estão de acordo com as questões individuais realizadas e demonstram a necessidade de adoptar e incrementar / solidificar a implementação de procedimentos de reuniões de equipa e avaliação de desempenho, pois são os dois procedimentos que apresentam uma menor classificação no total das questões deste grupo. Identificando-se também a importância da formação, nomeadamente, a formação interna, como uma prática de partilha e equilíbrio dos conhecimentos na equipa da Farmácia.

Assim, conclui-se que a definição de objectivos quantificáveis, exequíveis, a adopção de procedimentos de avaliação de desempenho e de reuniões de equipa são os procedimentos mais propensos a permitir o envolvimento de cada um no seu trabalho e na equipa, pois assim, conhecem o que é esperado, quer a título individual quer do ponto de vista de grupo, proporciona a oportunidade de participar activamente, expor as suas ideias e de envolvimento na organização, o que contribui para o aumento da motivação e produtividade.

BIBLIOGRAFIA

- [1] MENAN, M. A importância da Comunicação interna nas Organizações <http://pt.scribd.com/doc/235869126/A-Importancia-Da-Comunicacao-Interna-Nas-Organizacoes>, consultado a 12/08/2014
- [2] MELO, V. A Comunicação interna e sua importância nas Organizações. <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAqIsAJ/a-comunicacao-interna-sua-importancia-nas-organizacoes>, consultado a 12/08/2014
- [3] Prática de Informação na Farmácia, Farmácia Distribuição, 32, Bimestral, Farmácias Portuguesas, CEDIME, Setembro/Outubro, 2011
- [4] Boas Práticas Farmacêuticas para a farmácia comunitária (BPF 2009), Ver. 3, Conselho Nacional da Qualidade da OF. http://www.ordemfarmaceuticos.pt/xFiles/scContentDeployer_pt/docs/Doc3082.pdf, consultado a 14/08/2014
- [5] RAMOS, C. (2013). Barreiras e Estímulos da Comunicação Interpessoal nas Organizações <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2843/2/9907500.pdf>, consultado a 20/08/2014
- [6] SOUSA, P. (2006). Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media, Ed. 2. Porto. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequsa-comunicacao-media.pdf>, consultado a 20/08/2014
- [7] AGUIAR, A. (2014). Boas Práticas de Comunicação na Farmácia – Guia de acção para o sucesso. Ed. Hollyfar, 1ª ed., Lisboa.
- [8] FONSECA, R. (2008). Comunicação empresarial, <http://pt.scribd.com/doc/2388475/Comunicacao-Tipo-e-Funcoes>, consultado a 28/08/2014
- [9] CROSS, V. (2014). The Effects of Interpersonal Communication in an Organization, Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/effects-interpersonal-communication-organization-18338.html>, consultado a 19/08/2014

- [10] AGUIAR, A. (2012). Boas de Gestão na Comunicação na Farmácia – Guia de acção para tempos modernos. Ed. Hollyfar, 2ª ed., Lisboa.
- [11] BACHAM, C. et al., (2013). A european consensus on learning objectives for a core communication curriculum in health care professions
- [12] MARTINS L, FRANCISCO N, DUARTE A. (2005). Responsabilidade Social no Sector das Farmácias. Lisboa. Ordem dos Farmacêuticos.
- [13] SCOTT M. MARK, R., SAENZ.(2014). Management essentials for pharmacists, Chapter 2, Jhones and Bartlett Publishers, LLC., http://samples.jbpub.com/9781449613433/63268_CH02_Chisholm.pdf, consultado a 30/08/2014
- [14] GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., McKEE, A., (2011). Os novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações”, Gradiva Publicações, S.A., 4ª ed., Lisboa.
- [15] NUNES, Paulo, (2008). Teoria das Expectativas de Vroom, <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriaexpectativasvroom.htm#vermai>, consultado a 29/08/2014

ANEXO I

Questionário destinado a integrar a Monografia final, de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, intitulada "A comunicação com a equipa: que procedimentos adoptar para aumentar a produtividade", sob orientação do Professor Doutor António Hipólito de Aguiar.

Este questionário é destinado a Directores Técnicos, Farmacêuticos e restantes colaboradores de farmácias, com duração prevista de 4 minutos.

Bem-haja pela atenção dispensada.

*** 1. I - Perfil do Inquirido**

Faixa etária

- ☐ 25 - 35 Anos ☐ 36 - 45 Anos ☐ 46-50 Anos ☐ > 50 Anos

*** 2. Sexo:**

- ☐ Feminino ☐ Masculino

*** 3. Nível de escolaridade**

- ☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário/Curso Técnico-Profissional ☐ Bacharel/Licenciatura pós Bolonha ☐ Licenciatura pré-Bolonha /Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro

*** 4. Função**

- ☐ Director Técnico ☐ Farmacêutico Adjunto ☐ Farmacêutico ☐ Técnico de Farmácia ☐ Ajudante Técnico de Farmácia ☐ Proprietário

*** 5. Há quanto tempo trabalha na Farmácia?**

- ☐ Menos de 5 anos ☐ Entre 5 a 10 anos ☐ de 10 a 15 anos ☐ Mais de 15 anos

*** 6. Qual a localização da Farmácia?**

- ☐ Zona Norte ☐ Zona Centro ☐ Zona Sul ☐ Ilhas

*** 7. II - Análise da Comunicação Interna**

Com que frequência participa em acções de formação, por iniciativa da Farmácia?

- ☐ 1 por mês ☐ 1 ou mais vezes por trimestre ☐ Menos que 1 vez por trimestre ☐ Não participo com frequência

*** 8. Com que frequência participa em acções de formação, por iniciativa própria?**

- ☐ 1 por mês ☐ 1 ou mais vezes por trimestre ☐ Menos que 1 vez por trimestre ☐ Não participo com frequência

*** 9. Qual o meio de comunicação mais adequado à sua função?**

- ☐ Reuniões de equipa ☐ E-mail ☐ Telefone/Telemóvel ☐ Pessoalmente ☐ Outro

***10. Como classifica a comunicação interpessoal na Farmácia?**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
A frequência da realização de formações internas é a adequada à função que desempenho	☐	☐	☐	☐
A frequência da realização de formações externas é a adequada à função que desempenho	☐	☐	☐	☐
A informação que recebo por parte da Direcção Técnica/Proprietário é útil para a otimizar a função que desempenho	☐	☐	☐	☐
A informação que recebo dos colegas, quanto a temas relevante para a minha função permite melhorar o meu desempenho	☐	☐	☐	☐
Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder	☐	☐	☐	☐
Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar	☐	☐	☐	☐
Ao receber um pedido de informação de um colega, dentro do âmbito das minhas competências, sei como responder	☐	☐	☐	☐
Ao receber um pedido de informação de um colega, fora do âmbito das minhas competências, sei como encaminhar	☐	☐	☐	☐

***11. O que mais privilegia no atendimento ao utente?**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Simpatia no atendimento	☐	☐	☐	☐
Rapidez no atendimento	☐	☐	☐	☐
Informação verbal	☐	☐	☐	☐
Informação escrita (etiquetas, folhetos, boletins de registo, ...)	☐	☐	☐	☐
Antecipar as necessidades do utente	☐	☐	☐	☐
Esclarecimento ao utente quanto à posologia, interações, eventuais efeitos secundários e duração do tratamento	☐	☐	☐	☐
Identificar utente para os serviços disponíveis na Farmácia	☐	☐	☐	☐

***12. III - Grau de satisfação global**

Classificar cada um dos itens abaixo de 1 a 5, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante, de acordo com o que é mais relevante.

	1	2	3	4	5
Formação interna	☐	☐	☐	☐	☐
Formação externa	☐	☐	☐	☐	☐
Avaliação de desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
Reuniões de equipa	☐	☐	☐	☐	☐