

Política, fofoca e gestão: a comunicação informal como elemento estratégico no ambiente hospitalar



Autor principal:

Kamila Conde Coelho

Formada em direito, pós-graduada e detentora de sólida formação acadêmica, com MBA Executivo em Administração e Gestão de Saúde pela Fundação Getúlio Vargas, MBA em Gestão Empresarial pelo Instituto Internacional da UERJ e formação pela Universidade Cândido Mendes. Além da competência técnica, destaca-se como liderança feminina inspiradora, atuando como mentora de mulheres que desejam exercer cargos de liderança, fortalecendo a representatividade e a igualdade de oportunidades.

Instituição:

Hospital Municipal
Albert Schweitzer / Viva Rio

Coautores:

Karine Fonseca dos Santos

E-mail para contato:

vreduca@vivario.org.br

Resumo:

A cultura organizacional dos hospitais é permeada por redes formais e informais de comunicação, sendo estas últimas frequentemente ignoradas ou tratadas como obstáculos à gestão. Este trabalho propõe uma reflexão sobre a comunicação informal frequentemente rotulada como “fofoca” como manifestação legítima da política interna das instituições e como sinalizador de aspectos relevantes da dinâmica organizacional. A partir da experiência da autora como diretora geral de hospital público de urgência e emergência, o estudo analisa como discursos paralelos entre colaboradores refletem relações de poder, disputas simbólicas e resistência à mudança. Ao invés de reprimir a circulação de narrativas informais, a gestão optou por observar e compreender esses fluxos como parte da ecologia institucional. Foram mapeadas recorrências de rumores, temas sensíveis e padrões de circulação de informações distorcidas, identificando que tais manifestações frequentemente expressam medos, inseguranças e a ausência de canais legítimos de escuta. A fofoca, nesse contexto, é compreendida como instrumento de pertencimento em grupos informais, mas também como risco à confiança institucional quando não manejada com inteligência organizacional. A abordagem adotada incluiu a qualificação dos canais de escuta da gestão, a ocupação estratégica de espaços de fala (como reuniões, grupos de WhatsApp e plantões presenciais), a mediação de conflitos por meio da presença ativa da direção e a valorização da comunicação clara, honesta e direta. Além disso, os líderes intermediários foram estimulados a atuar como tradutores institucionais, não apenas como agentes de controle, mas como pontos de conexão entre o discurso da gestão e a realidade dos setores. Como resultado, observou-se maior estabilidade dos times, redução de ruídos e maior adesão aos processos decisórios. A pesquisa de clima organizacional de 2024, com 891 colaboradores, apontou a dimensão “liderança” como a mais bem avaliada (média 4,21 em escala de 1 a 5), com destaque para indicadores como “confiança no líder” (4,31) e “liberdade para expor desconfortos” (4,16), reforçando os impactos da escuta ativa na construção de confiança institucional. Conclui-se que comunicação informal não deve ser ignorada ou reprimida, mas sim compreendida como uma linguagem organizacional que pode, se bem manejada, tornar-se aliada da liderança.