

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Viviane Borges Mattos

COMUNICAÇÃO INTERNA:

um estudo em um hospital geral privado de Belo Horizonte

Belo Horizonte
2016

Viviane Borges Mattos

COMUNICAÇÃO INTERNA:

um estudo em um hospital geral privado de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Caissa Veloso e Sousa

Linha de Pesquisa: Estratégia, Gestão da Inovação e Desempenho

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2016

Dedico este trabalho às mulheres que me ensinaram a ser a mulher que sou:
a minha mãe Miriam, amiga, confidente e meu maior exemplo, e a Elza, minha avó.

E aos homens da minha vida: ao meu avô e pai José, ao meu *Papis* guerreiro,
Lourenço, e ao Léo, meu amor, cúmplice, amigo e maior incentivador deste trabalho.

AGRADECIMENTO

A Deus, por iluminar meu caminho, guiando meus passos e me concedendo a graça de sempre vencer e superar os mais difíceis desafios, e a Nossa Senhora, minha mãe protetora, por acalmar meu coração e mostrar que tudo é possível.

A minha mãe, pela presença diária, incentivo e amor incondicional. Sem você nada seria possível. Seus ensinamentos me impulsionam na busca por mais conhecimento sempre. Te amo, eternamente e sem limites!

Ao meu marido, amigo e maior exemplo de profissional e educador, por me fazer acreditar que eu era capaz e por não me deixar desistir. Minha Vida, sem seu apoio diário e incondicional, este projeto não seria possível. Obrigada por tanto carinho e dedicação. Você é meu amor maior.

Ao *Papis* e a *Mamis*, pelo carinho, incentivo, paciência e apoio eternos. Ao Billy, Carol, Valentina, Tico, Luisa, Man, Clovis, Caio e Clarinha, meus irmãos, cunhados e sobrinhos: sem família nada é possível e vocês são minha base!

A minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Caissa Veloso, pela paciência na condução deste estudo. A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes e às funcionárias da secretaria Beatriz e Wania.

À Fundação Felice Rosso e ao Hospital Felício Rocho, por permitirem que o estudo fosse realizado dentro da instituição. Como uma organização é feita por pessoas, agradeço ao Sr. Marcone Alves Silveira por autorizar a realização da pesquisa.

Aos gestores e funcionários do Hospital Felício Rocho, que se dispuseram a participar da pesquisa, contribuindo de forma imprescindível e essencial para a realização deste trabalho. Obrigada por acreditarem em meu trabalho, pela gentileza, pela disponibilidade e pelo profissionalismo. Agradeço em especial à equipe da Assessoria de Comunicação Integrada do hospital pelo apoio ao projeto.

Às minhas amigas, Paula, Nice, Ari, Janete e Sil que acompanharam todo este processo, compreendendo meus momentos de estresse e ausência. Vocês são muito importantes pra mim!

A todos que, de alguma forma, contribuíram para mais esta conquista, de perto ou de longe, com palavras ou com orações.

De tudo ficaram três coisas:
A certeza de que estamos começando
A certeza de que é preciso continuar
A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar.
Fazemos da interrupção um caminho novo
Da queda, um passo de dança
Do medo, uma escada
Do sonho, uma ponte
Da procura, um encontro.

Fernando Sabino

RESUMO

As organizações hospitalares são sistemas sociais constituídos por atividades padronizadas, executadas de forma interdependente, com estruturas, pessoas, tecnologias, processos, cultura e sistemas de comunicação próprios. A comunicação é a ferramenta responsável por coordenar e permitir o diálogo entre os vários subsistemas que compõem a organização. Compreender melhor a comunicação nas organizações de saúde foi a proposta desta dissertação. A comunicação interna, por sua capacidade de organizar os discursos, foi considerada o ponto central para o tema do trabalho. Desempenhar a comunicação em um ambiente tão diverso, construindo identificação entre os profissionais e o hospital, promovendo o engajamento das distintas equipes e facilitando o fluxo de informações, compreende um desafio para as instituições hospitalares. Considerando-se que a comunicação interna é importante para as organizações, este projeto teve como objetivo geral descrever e analisar o processo de comunicação interna em um hospital geral privado, localizado em Belo Horizonte, na percepção dos gestores e empregados. Na presente pesquisa pretendeu-se entender o fenômeno comunicação interna, no Hospital Felício Rocho, através de estudo descritivo qualitativo. Optou-se pelo método do estudo de caso cujos sujeitos foram os gestores e empregados do hospital. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas. Na primeira etapa, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada e na segunda etapa foi utilizada a técnica de grupo focal. A análise de dados do projeto foi desenvolvida em função dos resultados alcançados nas pesquisas realizadas e com a revisão da literatura. Os dados foram analisados, por meio da análise categorial e a interpretação dos mesmos se deu pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações in loco. A pesquisa revelou que, no Felício Rocho, os processos de comunicação interna se configuram obedecendo à hierarquia da instituição, com comunicação descendente e centralizadora. A comunicação informal existe na instituição, mas não interfere de forma negativa no processo. Recomenda-se para estudos futuros que se pesquise esse mesmo tema em outros hospitais privados, para que se possa aprofundar o tema.

Palavras-chave: comunicação interna – comunicação – ferramentas de comunicação – organização hospitalar – Hospital Felício Rocho.

ABSTRACT

The hospital organizations are social systems consisting of fairly standard list of activities carried out so interdependent, structures, people, technology, processes, culture and systems of communication itself. Communication is the tool responsible for coordinating and allow the dialogue between the various subsystems that make up the organization. In order to better understand the communication in health care organizations was the proposal of this dissertation. In this sense, internal communication, by its ability to organize the speeches, was considered the central point for the theme of the work. Perform communication in an environment so diverse, building identification between the professionals and the hospital, promoting the engagement of the different teams and facilitating the flow of information comprises a challenge for the hospital institutions. Considering that the internal communication is important for organizations, this project had as general objective to describe and analyse the process of internal communication in a general hospital, private, located in Belo Horizonte, in the perception of managers and employees. In the present research, we intended to understand the phenomenon, internal communication, Hospital Felício Rocho through qualitative descriptive study. We choose the method of case study where the subjects were managers and employees of the hospital. For the development of the research, two techniques were used. In the first step, the technique of semi-structured interviews was used and in the second step the technique of focal group. The data analysis of the project was developed on the basis of results achieved in research conducted by and with the review of the literature. The data were analyzed by means of categorical analysis and the interpretation of them happened by the method of content analysis, backed by observations on the spot. The survey revealed that in the Felício Rocho, the internal communication processes are characterized by obeying the hierarchy of the institution with communication descending and centering. Informal communication exists at the institution, but does not interfere negatively in the process. It is recommended for future studies that search for this same topic in other private hospitals to be able to deepen the theme.

Keywords: internal communication – communication – communication tools – organization-hospital – Hospital Felício Rocho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Fundação Felice Rosso.....	21
Figura 2 – Estrutura da assessoria de comunicação do Hospital Felício Rocho.....	22
Figura 3 – Composto da comunicação integrada	28
Quadro 1 – Correntes teóricas da comunicação organizacional	26
Quadro 2 – Análise de dados: categorias e conteúdo norteador.....	48
Quadro 3 – Identificação gestores entrevistados	49
Quadro 4 – Identificação empregados Hospital Felício Rocho.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos gestores do Hospital Felício Rocho quanto ao gênero.....	50
Tabela 2 – Caracterização dos gestores do Hospital Felício Rocho quanto à faixa etária.....	50
Tabela 3 – Caracterização dos gestores do Hospital Felício Rocho quanto à escolaridade.....	50
Tabela 4 – Caracterização dos gestores do Hospital Felício Rocho quanto ao número de subordinados.....	51
Tabela 5 – Caracterização dos empregados do Hospital Felício Rocho quanto ao gênero.....	53
Tabela 7 – Caracterização dos empregados do Hospital Felício Rocho quanto ao cargo exercido.....	53
Tabela 8 – Caracterização dos empregados do Hospital Felício Rocho quanto ao tempo de casa.....	54
Tabela 9 – Caracterização dos empregados do Hospital Felício Rocho quanto à escolaridade.....	54

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

Anhap – Associação Nacional de Hospitais Privados

CNS – Confederação Nacional de Saúde

CTI – Centro de Terapia Intensiva

SADT– Serviço Auxiliar de Diagnóstico e Terapia

SAME – Serviço de Arquivo Médico e Estatística

SCIH– Serviço de Controle e Infecção Hospitalar

SUS – Sistema Único de Saúde

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Geral.....	15
1.2.2	Específicos.....	15
1.3	Justificativa	16
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	18
2.1	Área hospitalar.....	18
2.2	Hospital Felício Rocho	19
2.2.1	Conceitos organizacionais	20
2.2.2	Organograma	21
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	Comunicação organizacional	25
3.2	Comunicação interna	31
3.2.1	Canais de comunicação interna	35
3.2.2	Gestão hospitalar	37
4	METODOLOGIA	40
4.1	Tipo de pesquisa	40
4.2	Abordagem de pesquisa	40
4.3	Método de pesquisa	41
4.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	42
4.5	Técnica de coleta de dados	42
4.5.1	Entrevista semiestruturada.....	42
4.5.2	Grupo focal.....	43
4.6	Técnica de análise de dados	46
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	49
5.1	Caracterização dos entrevistados.....	49
5.2	Categorias de análise	52
5.2.1	Comunicação organizacional	52
5.2.2	Comunicação Interna	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICES	81
	ANEXOS	84

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como temática a comunicação interna em um hospital geral. Nesse aspecto ressalta-se que considerado de ampla complexidade, dadas as características das diversas demandas existentes, os ambientes hospitalares se mostram objetos de estudo pertinentes, uma vez que se relacionam diretamente a qualidade dos serviços oferecidos e manutenção de vidas humanas.

Entende-se que, nas organizações, a comunicação não cumpre uma função meramente informacional. Atualmente, uma de suas principais características é sua capacidade de construir processos comunicativos, uma vez que contempla aspectos que transcendem a transmissão de mensagens, se identificando como meio para a formação de relacionamento (TAYLOR, 2005).

A informação, transmitida por meio da comunicação, desempenha papel essencial para qualquer organização, desde a sua forma mais básica, como o conteúdo das ordens de serviço ou os contatos informais, até as formas mais complexas, como a publicidade e o conhecimento de normas para setores específicos. Portanto, considerando-se o valor da informação, esta deve ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro ativo da empresa. E é neste sentido, que a comunicação adquire particular importância para a gestão de qualquer organização (NASSAR, 2005).

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social (empresa pública ou privada, instituições, entidades sem fins lucrativos) não se restringindo ao âmbito das empresas.

A comunicação organizacional está presente em todas as organizações, sejam públicas ou privadas, de pequeno ou grande porte, com fins ou sem fins lucrativos. Esta compreende uma atividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações

sociais, imprescindíveis ao seu bem estar físico e psicológico. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar, de forma a produzir os bens e serviços necessários, e que individualmente não conseguiria (TAYLOR, 2005).

Em relação à comunicação no âmbito interno das organizações, Kunsch (2003) afirma que a ela deve estar integrada com as políticas globais estabelecidas, as estratégias delineadas e os programas de ação voltados para o público interno. Esta deve, ainda, dispor de canais e instrumentos diversos que permitam a sinergia entre as diversas áreas da organização.

Segundo Coda (1997), a comunicação com (e entre) os empregados envolve ao mesmo tempo: informação relevante para o trabalho, compreensão do que as pessoas querem e o uso de canais adequados para que esta ocorra.

1.1 Problema de pesquisa

Considerando-se especificamente a comunicação no ambiente hospitalar, Malik e Teles (2001) destacam que uma das características marcantes na gestão hospitalar é a existência de uma constante renovação nas áreas técnica e médica, o que dificulta os fluxos administrativos, considerados complexos pela natureza do negócio, que envolve a prestação de serviços relacionados a vidas humanas.

Os serviços de saúde têm por missão atender necessidades complexas dos cidadãos, determinadas por variáveis que se conjugam nas dimensões biológica, psicossocial e econômica. Segundo Boeger (2003), tais necessidades se transformam em demandas institucionais que variam em função da classe social e das respectivas representações da saúde, da doença e da morte. Nesse sentido, o ato de gerenciar as organizações de saúde exige dedicação e cuidado, pois até mesmo os casos mais simples comportam elementos de risco pela própria natureza dessas instituições. Portanto, uma má administração, incluindo-se os processos comunicacionais, nessas instituições, pode causar graves danos aos indivíduos e à coletividade (MALIK; TELES, 2001).

Para Dussault (1992), o gerenciamento de hospitais é considerado uma atividade complexa, que abarca tensões e paradoxos. Isso porque, além de respeitar normas de qualidade e protocolos de cuidado, ao mesmo tempo, esses não podem ser por demais formalizados, precisando de adaptações em situações de crise ou individuais. Esse contexto, segundo Moliane (2000), se agrava a partir da multiplicidade de atores, profissões e racionalidades existentes no interior do ambiente hospitalar, tornando complexos os processos comunicacionais.

Segundo Dussault (1992), a dificuldade na gestão hospitalar reside na complexidade e na natureza dos problemas a resolver e dos resultados a produzir, que não estão limitados à área técnica. Contudo, as condições organizacionais congruentes com as peculiaridades e as exigências da produção de serviços profissionais são fundamentais. Assim, a melhor compreensão das organizações de saúde e da relação entre recursos – serviços/saúde – pode indicar estratégias para organizar e gerir os serviços de maneira a atingir resultados capazes de melhorar o bem-estar dos indivíduos e das comunidades.

Desse modo, faz-se necessário ressaltar que os aspectos técnicos, assim como os subjetivos, como a liderança, são essenciais para um bom desempenho na gestão hospitalar; a prevalência de uma sobre a outra dependerá do momento da decisão a ser tomada. Mas, ambos devem estar em harmonia (DUSSAULT, 1992).

Gurgel Jr. (2011) ressalta ainda que, associado a este cenário, há poucos gestores com formação administrativa específica na área de hospitalar, o que dificulta a discussão acerca dos problemas com os médicos, que são responsáveis pelos procedimentos, diagnósticos ou terapias que são prescritos, com vistas ao bem-estar do paciente.

Portanto, além dos mecanismos de controle, avaliação e regulação dos sistemas de saúde, bem como da capacitação dos dirigentes hospitalares com instrumentos adequados para um melhor gerenciamento dos hospitais (GURGEL JR., 2011), deve-se ressaltar que um importante desafio dos gestores e dirigentes hospitalares refere-se ao desempenho da comunicação em um ambiente tão diverso, composto

por diversos públicos, com linguagens distintas e que apresentam diferentes veículos de comunicação.

Tais características tornam os hospitais instituições heterogêneas, especialmente no que diz respeito às rotinas, aos profissionais, ao tipo de cliente, procedimentos, processos administrativos e comunicacionais. Portanto, desempenhar a comunicação em um ambiente tão diverso, construindo identificação entre os profissionais e o hospital que representam, promovendo o engajamento das distintas equipes e facilitando o fluxo de informações compreende um desafio para essas Instituições.

Nesse sentido, considerando-se que a comunicação interna é importante para as organizações, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se configura o processo de comunicação interna em um hospital geral privado?**

1.2 Objetivos

Buscando responder ao problema estabelecido, foram propostos os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Descrever e analisar o processo de comunicação interna em um hospital geral privado, localizado em Belo Horizonte, na percepção dos gestores e empregados.

1.2.2 Específicos

- a) Descrever a dinâmica da comunicação interna, segundo a percepção dos gestores e empregados entrevistados.
- b) Identificar e analisar os meios utilizados para a disseminação de informações e o estabelecimento da comunicação interna.
- c) Verificar se a comunicação interna assume um caráter integrador entre equipes.

- d) Identificar possíveis falhas no processo de comunicação interna, que possam representar rupturas na disseminação da informação entre equipes.

1.3 Justificativa

O estudo proposto considera a organização como um sistema integrado a outros sistemas, aos indivíduos e ao ambiente social, e que a inter-relação destes sistemas ocorre por meio da comunicação.

Nesse aspecto é possível identificar, na área de saúde, avanços tecnológicos significativos, especialmente no que tange aos procedimentos cirúrgicos, equipamentos e medicamentos, que são cada vez mais sofisticados e eficientes (KOTLER; SHALOWITZ; STEVENS, 2010). Contudo, a despeito desses avanços no campo dos serviços prestados e dos meios para sua execução, o mesmo não é identificado acerca do processo de comunicação organizacional e interna nos hospitais (BOEGER, 2003), o que torna o assunto um tema de interesse tanto para a academia quanto para os gestores que lidam com essas organizações.

Academicamente, o trabalho pretende ampliar o campo dos estudos sobre comunicação interna na área de saúde. Em uma pesquisa nas bases de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no período compreendido entre janeiro de 2006 e junho de 2016, pelos termos comunicação organizacional, comunicação interna e gestão hospitalar, foi identificado apenas um estudo abordando dois temas em comum.

Isoladamente foram encontrados 38 estudos com o tema Comunicação Organizacional, 31 com o tema Comunicação Interna e 22 sobre Gestão Hospitalar. Dos artigos analisados, somente um abordou conjuntamente os temas comunicação interna e gestão hospitalar, a saber: Inovação em gestão hospitalar apoiada em tecnologia de informação e comunicação: um estudo em hospitais de Brasil e Espanha. Tese publicada na CAPES em 2011 por Josivania Silva Farias.

No âmbito organizacional, a presente pesquisa pode contribuir como fonte de consulta a gestores, tanto da organização estudada, como a outras pessoas da mesma área de atuação, evidenciando pontos críticos a serem notados, além de aspectos que possam servir de benchmarking ao mercado.

A dissertação está estruturada em seis capítulos, iniciando-se com esta introdução, que contempla o tema da pesquisa, a problematização, os objetivos e a justificativa do trabalho. No segundo capítulo, tem-se a ambiência do estudo, onde é apresentado o cenário no qual a empresa estudada está inserida. Na sequência, o terceiro capítulo, apresenta o referencial teórico, que aborda a comunicação organizacional, a comunicação interna, os canais de comunicação e a gestão hospitalar. No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa, que está dividida nos seguintes subtemas: tipo, abordagem e método de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e de tratamento dos dados levantados. O quinto capítulo, apresenta a análise dos dados e no sexto capítulo as considerações finais. O projeto apresenta ainda as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

Este capítulo apresenta o cenário no qual a organização estudada está inserida, sendo abordadas a área hospitalar, de maneira mais ampla, e a descrição específica da organização objeto de estudo.

2.1 Área hospitalar

O mercado hospitalar possui atualmente 5.071 unidades de saúde classificadas como hospital geral, distribuídas pelo Brasil, sendo somente em Minas Gerais 543 unidades (10,71%) e em Belo Horizonte são 38 unidades de saúde classificadas como Hospital geral (7%). Em relação a hospitais filantrópicos, existem no Brasil 719 unidades, sendo em Minas Gerais 128 (17,80 %) e destes, 8 (6,25%) estão em Belo Horizonte (CNS,2016).

De acordo com a Confederação Nacional de Saúde (CNS, 2016), o Brasil possui 6.566 hospitais divididos entre públicos 1970 unidades (30%) e privados 4596 unidades (70%). Estes hospitais privados faturaram, em 2014, R\$ 20,7 bilhões, (Anhap, 2016), o que representa 0,57% do PIB de serviços do mesmo período (ADVFN, 2016).

Os hospitais são hoje organizações complexas e estruturadas que envolvem desde atividades-meio, como serviços de apoio (nutrição, manutenção, lavanderia, laboratórios), até as atividades-especializadas como as clínicas (médicas, pediatria, ginecologia e obstetrícia).

Godoy (2011) ainda destaca que, atualmente, os hospitais exercem papel essencial na vida das pessoas. Além de serem instituições altamente complexas, que reúnem profissionais de diversas formações, vários recursos instrumentais e tecnológicos, assim como promovem o desenvolvimento em pesquisas. Os hospitais ainda podem ser classificados quanto a sua especificidade e natureza administrativa.

Quanto à sua especificidade, um hospital pode ser: a) geral, se possui atendimento em todas as patologias (incluindo as de especialidades básicas: pediatria, clínica médica, cirurgia); b) especializado, se atende uma ou mais especialidade ou um grupo de patologias específicas (CALVO,2002).

Em relação à natureza, um hospital é classificado como a) público:mantido pelo estado em qualquer esfera governamental (federal, estadual ou municipal), b) privado: mantido com recursos próprios provenientes de receita e faturamento de procedimentos médicos hospitalares ou por meio de provedores ou instituições filantrópicas (CALVO,2002).

Na atualidade, a complexidade da estrutura hospitalar que reúne diversas especialidades médicas, elevado desenvolvimento tecnológico e cuidados com pacientes determina a necessidade de comunicação interna ativa e eficaz.

2.2 Hospital Felício Rocho¹

A Fundação *Felice Rosso*, mantenedora do Hospital Felício Rocho, é uma entidade sem fins lucrativos, criada a partir dos ideais do imigrante Nicola Felice Rosso, natural de Bataglia, província de Salerno, Itália, que chegou ao Brasil no final do século XIX.

Aos 70 anos, em 1937, com fortuna considerável e sem ter herdeiros (RESENDE, 2012) Felice Rosso resolveu doar mil contos de réis para a Santa Casa. Américo Gasparini, seu amigo e advogado, convenceu-o a construir um hospital para cuidar dos desprovidos.

Assim, Felice Rosso, em 24 de março de 1937, assinou a escritura pública que instituía a Fundação Felice Rosso. Em seguida à assinatura da escritura, conseguiu a doação de um terreno com 10.000 metros quadrados no bairro Barro Preto, na cidade de Belo Horizonte, onde, no dia 9 de maio, foi depositada a pedra fundamental, cujo projeto da planta teve como responsável o arquiteto Raffaello Berti.

¹ Todas as informações apresentadas nessa seção foram fornecidas pelo corpo gestor do Hospital Felício Rocho, e fazem parte da caracterização da empresa.

O Hospital foi inaugurado em 21 de junho de 1952, com o nome de Hospital Felício Rocho.

O Hospital Felício Rocho presta serviços de saúde em diversas áreas, incluindo os tratamentos de alta complexidade. Oferece, ainda, assistência médica integral, ambulatorial e de internação para operadoras de saúde, clientes privados e pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS).

Segundo dados disponibilizados pela Secretaria Municipal de Saúde de Minas, a instituição é o maior centro de transplante de órgãos do estado de Minas Gerais. Atualmente possui em seu quadro de empregados mais de 432 médicos efetivos e 214 médicos residentes e especializando, uma equipe assistencial de aproximadamente 1300 pessoas e 870 empregados que exercem atividades nas diversas áreas técnicas e administrativas.

O Hospital disponibiliza mais de 300 leitos, distribuídos em apartamentos e enfermarias, 40 leitos para o Centro de Tratamento Intensivo (CTI), 17 salas de cirurgia, sala de recuperação pós-anestésica, sala cirúrgica para procedimentos de otorrinolaringologia e três salas de vídeo-endoscopia.

2.2.1 Conceitos organizacionais

Como conceitos norteadores na gestão atual tem-se:

- a) **Missão:** Cuidar das pessoas, buscando qualidade de vida.
- b) **Visão:** Ser o lugar ideal para o cuidado da saúde e para a realização profissional.
- c) **Valores:** Ética, Tradição e Inovação, Segurança, Conhecimento, Benemerência.

2.2.2 Organograma

A estrutura organizacional da Fundação Felice Rosso, mantedora do Hospital Felício Rocho, é formada por três conselhos: Superior, Diretor e Fiscal e por duas diretorias, a Técnica e a Clínica.

A controladoria está ligada ao conselho diretor e é responsável por onze setores.

A gerência geral também está ligada ao conselho diretor e coordena dez setores e as assessorias de qualidade e de comunicação, conforme descrito na FIG. 1.

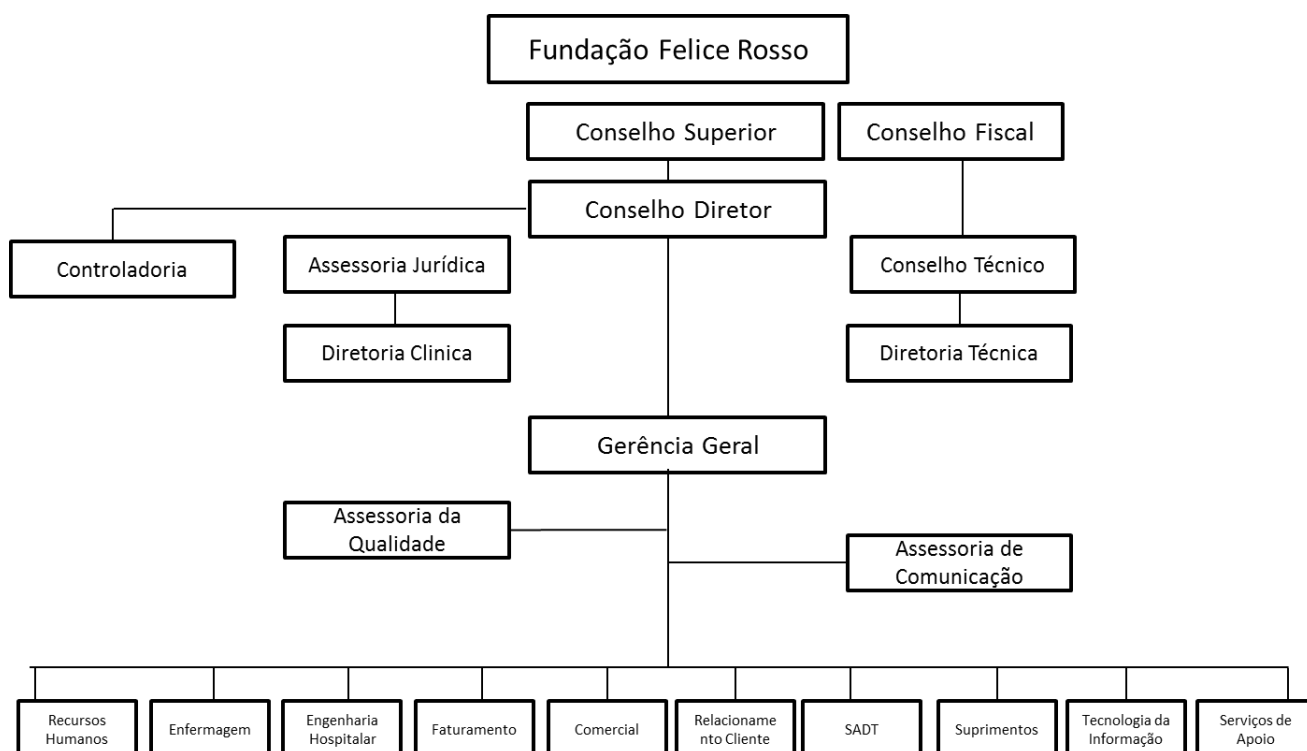


Figura 1 – Organograma da Fundação Felice Rosso

Fonte: Adaptado do organograma fornecido pelo Hospital Felício Rocho (2016).

A assessoria de comunicação do Hospital Felício Rocho é responsável por toda comunicação do hospital: comunicação com os médicos, assessoria de imprensa, comunicação interna, comunicação com o mercado e comunicação digital, conforme descrito na FIG. 2.

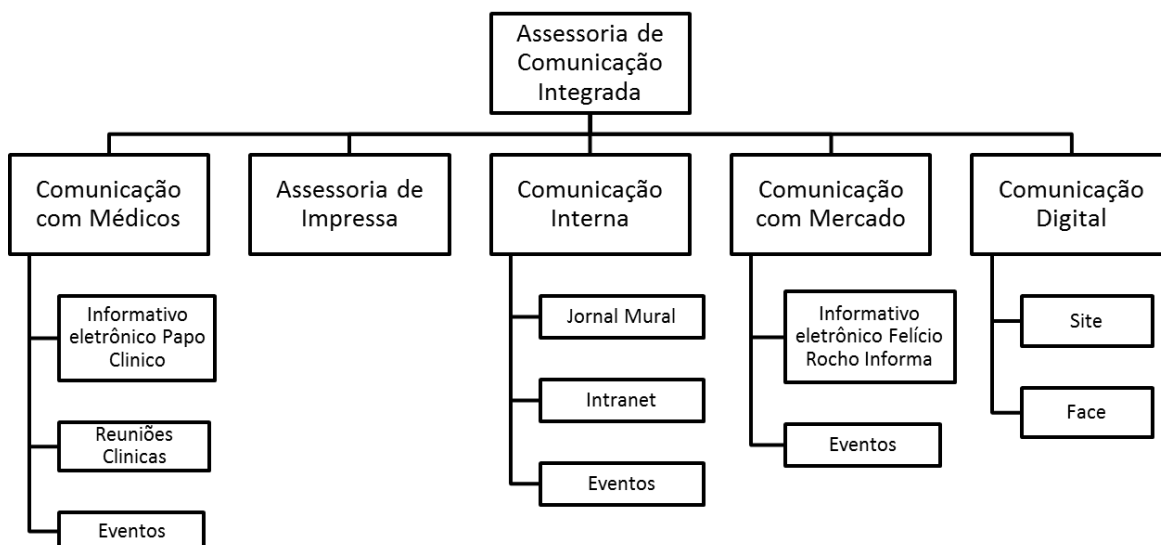


Figura 2 – Estrutura da assessoria de comunicação do Hospital Felício Rocho

Fonte: Adaptado do organograma fornecido pelo Hospital Felício Rocho (2016).

As atividades desenvolvidas por cada área atendem aos objetivos específicos de comunicação e relacionamento. Segundo informações da gestão de comunicação, os assuntos referentes à comunicação com o corpo clínico são tratados por meio de canais próprios e direcionados, que consideram as peculiaridades da área.

Atualmente é produzido pela assessoria de comunicação o informativo eletrônico denominado “Papo Clínico”, que tem periodicidade mensal. São também utilizados como meios de transferência de informação e comunicação a intranet, as comunicações específicas nas reuniões clínicas e os eventos direcionados por clínica médica.

A assessoria de imprensa tem como principal função fortalecer a imagem do hospital, por meio de informações destinadas à imprensa. Os empregados responsáveis por esse trabalho têm como propósito manter relações confiáveis com os meios de comunicação, objetivando serem fontes de informação constantes, além de atenderem as solicitações das mídias quanto às demandas do hospital. Essa assessoria ainda desenvolve pautas sobre o hospital, para que notícias sejam divulgadas e apareçam em destaque nos meios de comunicação.

A equipe responsável pela comunicação interna do hospital tem como objetivo disseminar as informações que a instituição tem interesse em compartilhar e que o empregado precisa saber.

As principais atividades da comunicação interna do Hospital Felício Rocho são:

- a) Difundir a visão, a missão e os valores corporativos.
- b) Equalizar interesses do hospital e dos empregados.
- c) Integrar equipes.
- d) Valorizar as conquistas do hospital.
- e) Estabelecer o processo oficial de comunicação entre o hospital e os empregados.
- f) Integrar a comunicação interna formal com a comunicação com os públicos externos.
- g) Gerar percepções positivas para a marca Hospital Felício Rocho.

Os produtos entregues pela comunicação Interna do Hospital Felício Rocho são: materiais e campanhas que visam apresentar e posicionar a organização, seus conceitos de missão, visão, valores, políticas e processos; campanhas internas de motivação; campanhas internas de incentivo; eventos institucionais; programas de conteúdo social, cultural ou esportivo; vídeos institucionais.

Os atuais veículos de comunicação interna do Hospital Felício Rocho são:

- a) Jornal Mural – Localizado em áreas estratégicas, o jornal mural é direcionado a todos os empregados. (Anexo 4)
- b) Intranet – Sistema *online* interno da empresa, importante no engajamento dos empregados, que cada vez passam mais tempo trabalhando em computadores. (Anexo 5)
- c) E-mail Marketing.
- d) Formulários de Aviso, Comunicado ou Memorando – podem ser impresso ou enviado por e-mail, sendo um recurso essencial para divulgações importantes. (Anexos 1,2 e 3)

A comunicação com o mercado é realizada por meio do informativo eletrônico 'Felício Rocho Informa', que tem como público alvo as operadoras de assistência à saúde.

A assessoria de comunicação mantém um site (<http://www.feliciorocho.org.br/>) e um perfil na página do Facebook (<https://www.facebook.com/hospitalfeliciorocho/>), por meio do qual espera interagir com o público externo.

Atualmente a estrutura do setor é composta por uma coordenadora, dois jornalistas e dois *designers* gráficos. Para apoiar a equipe, o setor emprega um estagiário de jornalismo, um estagiário de *design* gráfico e um estagiário de administração.

Apresentada a estrutura da organização, objeto de estudo deste trabalho, o capítulo que segue apresenta o referencial teórico que suportará a discussão da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico que deu suporte à pesquisa desenvolvida. São tratadas as seguintes temáticas: comunicação organizacional, comunicação interna e gestão hospitalar.

3.1 Comunicação organizacional

De acordo com Postemes (2003), as organizações são dependentes e estão intrinsecamente relacionadas à comunicação nelas estabelecida. Isto porque, necessariamente, essas organizações compreendem processos que interagem com pessoas, tarefa que só é possível mediante o intercâmbio de informação. Dessa forma, pode-se afirmar que a maioria das atividades que acontecem em uma organização necessitam de uma forma de diálogo.

Contudo, para que a comunicação ocorra, diversas variáveis estão envolvidas, o que torna complexo esse processo, assumindo diferentes funções e papéis no contexto da organização. Portanto, segundo Torquato (1986), para que a comunicação organizacional seja bem sucedida, faz-se necessário um olhar multidisciplinar, envolvendo áreas do conhecimento como a Administração, a Sociologia, a Psicologia Organizacional, as Relações Públicas e o Jornalismo.

Para compreender e investigar o fenômeno da comunicação organizacional, diferentes percepções teóricas podem ser consideradas. Na TAB. 1 registram-se algumas dessas abordagens teóricas. Ressalta-se que a proposição de novas correntes teóricas não significa a exclusão das outras e sim várias possibilidades de pesquisa. A divisão cronológica foi utilizada para compreensão didática (CURVELLO, 2002; RUÃO, 2004; SCROFERNEKER, 2006).

Quadro 1 – Correntes teóricas da comunicação organizacional

Corrente Teórica	Contribuições Conceituais	Data
Doutrina Tradicional da Retórica	Ênfase ao estudo do discurso público que parte de um orador para uma audiência com o objetivo de persuadir.	De 1900 a 1940.
Teoria das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação com a interação dos trabalhadores com os objetivos organizacionais por meio da comunicação. ▪ Integrar informando. ▪ Período conhecido como era da informação. 	Década de 1950
Teoria Organizacionais de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O interesse é na eficácia da organização. ▪ Busca-se entender o funcionamento da organização. ▪ Neste contexto as redes de comunicação são consideradas complexas. 	Década de 1960
Teoria da Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A comunicação é vista como instrumento de apoio à gestão. ▪ Separa-se comunicação interna da comunicação externa. ▪ Ênfase no estudo na comunicação interna agora também conhecida como comunicação administrativa 	Década de 1970
Teoria Moderna ou Empírica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação em medir a realidade objetiva da organização para controlar o processo comunicativo. ▪ A comunicação como ferramenta que viabiliza os objetivos organizacionais 	Década de 1980
Teoria Naturalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A realidade organizacional era historicamente construída, portanto, fruto da construção social. ▪ A comunicação é parte integrante da organização, pois é a condição necessária para sua existência. ▪ Utiliza-se aqui a metáfora do organismo vivo para compreender a comunicação nas organizações. 	
Teoria Crítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseada no materialismo dialético ▪ A organização é vista sempre com uma arena de conflitos de classes. ▪ A comunicação assume o lugar de instrumento de dominação, opressão, um mecanismo de mascaramento das realidades materiais da organização. 	
Teoria Narrativa Pós Moderna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupa-se com a assimetria e a dominação no processo de comunicação organizacional. ▪ Estuda os indivíduos marginalizados e os micro-processos de poder e resistência. ▪ Procura mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional. 	Década de 1990
Teoria da Administração Baseada em Equipes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A comunicação organizacional é multidirecional. ▪ Os líderes assumem o papel de destaque porque são considerados os responsáveis por gerar grupos de trabalho fortes e coesos. 	

Fonte: Adaptado de Nunes, (2009, p 30).

Para Nunes (2009), dentre as várias correntes apresentadas, há a predominância daquelas que se aproximam do referencial sistêmico da organização, no qual a comunicação desempenha papel importante por permear a estrutura funcional, integrando e interligando setores e indivíduos sob as influências do ambiente e do contexto em que está inserida.

No Brasil, as pesquisas iniciais sobre comunicação dedicaram-se ao estudo desse fenômeno nas instituições privadas. A publicação dos retornos positivos da utilização da comunicação empresarial despertou o interesse de outros segmentos em utilizar este conceito. Por essa razão, expandiu-se o termo comunicação empresarial para comunicação organizacional, de forma que todo tipo de organização social (pública, privada ou sem fins lucrativos) pudesse se beneficiar (CURVELLO, 2002; DECKER 2006; MICHEL, 2006).

Na visão de Kunsch (2003), a comunicação organizacional é essencial para o fortalecimento das relações entre os públicos de interesse de uma instituição. A comunicação auxilia na disseminação dos conceitos organizacionais e de seus objetivos estratégicos.

Ainda para a autora (p. 245), a “comunicação organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. Para a autora, a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Kunsch (2003) classifica quatro diferentes modalidades de comunicação: institucional, mercadológica, interna e administrativa. A convergência das quatro modalidades é a comunicação organizacional integrada. Kunsch (2003) enfatiza que não se pode ver a comunicação de forma isolada. A FIG. 2 representa a convergência das quatro modalidades:

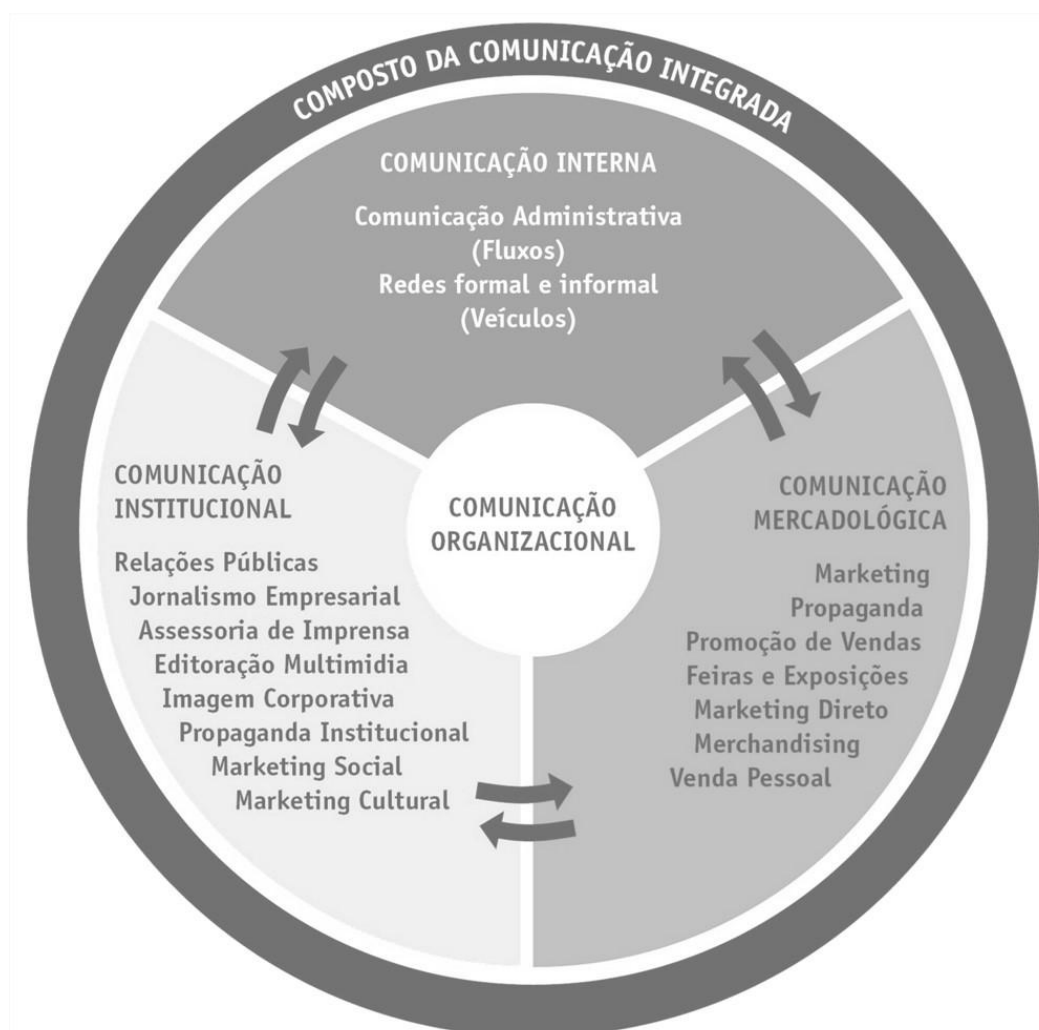


Figura 3 – Composto da comunicação integrada

Fonte: Kunsch (2003, p.151).

No modelo desenvolvido por Kunsch (2003), as grandes áreas da comunicação organizacional não deveriam ser isoladas, pois é a integração das áreas que permite a uma organização se relacionar com seu universo de público e com a sociedade em geral.

Ao se falar da comunicação institucional, evidencia-se a responsabilidade pela construção da imagem e da identidade da organização, por meio de ações que consigam capitalizar a empatia dos públicos. A comunicação institucional utiliza ações de relações públicas de jornalismo empresarial, de assessoria de imprensa, de publicidade e o marketing em suas diversas modalidades (VILAÇA, 2008).

No composto da comunicação integrada, a comunicação mercadológica é responsável por toda comunicação que tenha fins de vendas, promoção e posicionamento de mercado de produto ou serviço (VILAÇA, 2008).

A comunicação administrativa, segundo Kunsch (2003), permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxos e redes e é colocada em destaque quando se pondera a possibilidade de fazer fluir a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, possibilitando maior controle do sistema no âmbito administrativo. Ressalta-se que ela não pode ser confundida com a comunicação interna, pois ela facilita o fluxo das comunicações existentes.

Para Torquato (2002), a comunicação organizacional deve ser percebida e observada como um sistema aberto que conduz conceitos, culturas, ideias, ações e normas por uma instituição, possibilitando o diálogo entre a organização e seus públicos.

Em outra perspectiva, a comunicação organizacional tem a missão de divulgar, disseminar e reforçar a cultura ou identidade organizacional. Ela é responsável por sintonizar os interesses e os objetivos dos empregados com os objetivos da organização; por impulsionar as transformações desejadas e estabelecer o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização (BALDISSERA, 2000; FLORY, 2000; LIMA, 2003; STIVAL, 2004).

Segundo Hereinger (2003), a comunicação estimula as instituições, gerando forças à sua dinâmica e contribuindo para criar, reforçar ou modificar comportamentos que atuem no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, Lima (2003) destaca a importância do fluxo da comunicação nas organizações. Nesse aspecto, chama de fluxos de informação os caminhos obrigatórios percorridos pelas mensagens dentro da organização. Para o autor, esses caminhos se aproximam do organograma e são influenciados tanto pela tecnologia utilizada pela instituição quanto pela forma como se estabelecem as relações de poder na organização.

A direção do fluxo de comunicação pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas (comunicação descendente), pode movimentar-se entre os pares no mesmo nível organizacional (comunicação horizontal) ou pode transpor a escada hierárquica (comunicação ascendente) (TORQUATO, 1986; PEREIRA, 2004).

Destaca-se que nem sempre as informações seguem os fluxos que deveriam ou que a organização gostaria, e assim surgem organogramas paralelos ou informais, resultantes de ruídos e desvios. Portanto, a compreensão da dinâmica das redes de comunicação de uma organização é fundamental para se construir um bom diagnóstico (HEREINGER, 2003; PEREIRA, 2004).

Segundo Torquato (1986), essa rede de comunicação compreende o conjunto de canais que ligam indivíduos, setores e departamentos. Duas grandes redes permeiam a organização: a formal e a informal. A rede formal é composta pelos instrumentos oficiais (relatórios, ofícios, memorandos, jornais, intranet), legitimados pela estrutura burocrática. A rede informal é composta por todas as manifestações espontâneas da coletividade, como boatos, a “rádio corredor”, fenômenos que representam as expectativas, emoções, interesses e frustrações do público interno.

A “rádio corredor” constitui uma rede informal, complexa e eficiente na transmissão das informações. Nela circulam os mais variados assuntos, notícias e rumores de interesse dos empregados. As informações que nela transitam são selecionadas e passadas a quem de direito, normalmente tratando de assuntos comuns aos da rede formal, que não foram esclarecidos corretamente pela organização (PIMENTA, 2002).

Na visão de Baldissera (2000), a comunicação informal pode ser aliada na resolução de problemas pontuais. Os vínculos informais criados entre pessoas do mesmo setor permitem acesso mais rápido às informações necessárias.

Torquato (1986) destaca que é papel da comunicação organizacional assegurar fluxos regulares de informação, elaborar políticas de proteção ao ambiente social

que possibilitem antecipar disfunções organizacionais e criar clima favorável para a difusão de informação entre os públicos da organização.

Portanto, segundo Lima (2003), as organizações, ao reconhecerem a importância da comunicação organizacional e a necessidade de torná-la estratégica, podem buscar alternativas para aperfeiçoá-la. As ações mais utilizadas são capacitações orientadas para o desenvolvimento das lideranças, incentivo ao trabalho em equipe, difusão de informações institucionais de forma clara, definição de ferramentas adequadas para divulgação da informação e aprimoramento da comunicação interna.

Considerando a relevância de se compreender o processo da comunicação interna nas organizações, apresenta-se a seguir uma seção específica para este assunto.

3.2 Comunicação interna

Ferramenta estratégica em organizações, a comunicação interna vai além de informar o empregado. Utilizá-la significa, ao mesmo tempo, levar conteúdos relevantes à equipe, de forma a atingir todos públicos da instituição e estabelecer um canal que possibilite o contato e uma interação cada vez maior entre organização e empregados (RHODIA, 1985).

A comunicação interna, direcionada aos empregados das organizações, tem como propósito promover a troca de informação, a integração dos empregados e o diálogo. Dessa forma, desenvolve campanhas institucionais e motivacionais, além de eventos de integração e de apoio às diversas áreas da organização na difusão da informação (LUPETTI, 2009).

Segundo Rhodia (1985), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências, à participação de todos os níveis.

Para Marchiori (2008, p. 83), a organização promove a interação humana e se apresenta como uma “mini-sociedade, formada por construções sociais” que se processam no convívio entre os empregados, as lideranças e os administradores dos postos de comando de nível mais elevado. A convivência e a interação entre os membros de uma organização se reproduzem externamente como a imagem da própria organização.

Com a busca pela qualidade na prestação de serviços, a comunicação interna tem sido cada vez mais valorizada dentro das organizações. Para Nassar (2003), a atividade da comunicação interna, é uma das áreas da comunicação organizacional que vem ocupando espaço cada vez mais relevante dentro das empresas.

Para Lupetti (2009):

O modelo de gestão da qualidade nas organizações deve preocupar-se com a qualidade da comunicação interna com seus empregados, pois este é seu cliente interno. [...] Primeiramente, a gestão da qualidade preza por esforços na sensibilização e na motivação dos empregados, pois essa é a melhor maneira de saber o que querem, o que pensam e de torná-los mais participativos (LUPETTI, 2009, p. 15)

A comunicação interna também permite ao público conhecer a realidade da empresa.

A comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência social que tem. Deve o empresário dar prioridade à informação? Sim, porque só desta forma habilitará suas audiências interna e externa a conhecerem a realidade da empresa. É por este caminho que poderá fortalecer os vínculos sociais da sua organização (BAHIA, 1995, p. 32).

A comunicação interna tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre os públicos internos da empresa, ou seja, gestores e empregados. O propósito é compatibilizar os interesses dos empregados aos da empresa, incentivando troca de informações e estimulando as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos (NASSAR, 2003).

A Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação (2012), em sua publicação, Cadernos de Comunicação Organizacional – CCO, destaca que a

comunicação interna é um dos pilares do processo produtivo de uma empresa, pois ela permeia todos os sistemas de gestão como administradora das relações, ou seja, auxilia nas intersecções entre os sistemas internos de uma instituição.

De acordo com Clemen (2005), a definição dos públicos-alvo é essencial para se organizar um plano de comunicação interna. Saber quem são os receptores da ação irá definir a linguagem, a mensagem, os meios e os canais de comunicação, assim como a forma pela qual serão avaliados os resultados da ação.

Entre os empregados também se pode distinguir os públicos, independentemente do nível hierárquico, como os gestores. Eles podem ser classificados por área de atuação, como por exemplo: área comercial, financeira, recursos humanos, comunicação, industrial etc. Separar por áreas de atuação permite a criação de meios de comunicação com foco na ação estratégica desses públicos (CLEMEN, 2005, p148).

Ao falar sobre os meios e os canais de comunicação interna, Kunsch (2003) explica que uma comunicação interna participativa deve utilizar todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), para envolver o empregado nos assuntos da organização.

Outra argumentação de Kunsch (2003) é que alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação interna alcance seus objetivos precípuos. Eles estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas.

A Abracom (2012) evidencia que, para que a comunicação interna atinja seus objetivos e não seja apenas um processo informativo sem repercussão, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. E isso requer uma análise profunda não só do público como, em especial, da forma com que se consegue atingi-lo.

Segundo o documento da Abracom (2012), há quatro pontos importantes que formam a base do que deve ser o processo de comunicação interna eficiente: a) motivar os empregados para que estejam alinhados com a estratégia de negócio; b)

gerenciar a comunicação; c) mensurar o retorno sobre investimento na comunicação interna.

Segundo Ruggiero (2002), a comunicação interna efetiva só se estabelece quando existe credibilidade e autenticidade. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os empregados estejam em condições de absorver o que é informado.

As ações de relacionamento com os empregados são fundamentais para as organizações, por esse motivo a análise do ambiente setorial para tomada de decisões estratégicas é essencial para a construção da imagem e a manutenção das relações da organização com o cliente, o fornecedor, a comunidade, os líderes de opinião, etc. Freitas (1997) ressalta que o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios.

O relacionamento interno é importante e reflete nas demais relações da organização. Sendo assim, a comunicação interna reforça a sua importância e legitima o seu espaço como difusor de informações. Marchiori (2006) destaca que um dos grandes enfoques da comunicação é o seu papel de criar e manter o relacionamento interno, a comunicação interna auxiliar na difusão da visão da organização e de informações. Ela pode ser utilizada como grande aliada da área de Recursos Humanos na disseminação de conhecimento e criação de vínculos, para que se possam manter relacionamentos que sejam autênticos. Para a autora, somente assim um trabalho se torna legítimo. É somente dessa forma que se constrói a credibilidade nas organizações.

Promover relacionamento é uma das ferramentas da comunicação interna e isso implica em entendimento e comprometimento para uma atuação estratégica, impactando diretamente na produção de uma realidade organizacional integrada a identidade, imagem e reputação, perante os diversos públicos da organização (LESLY, 1995).

Rhodia (1985) define como ações de relacionamento as seguintes ferramentas:

- Guias e manuais de comunicação interna, ética e conduta: geralmente distribuídos nos primeiros dias de trabalho dos empregados, veiculam informações que visam facilitar a integração do profissional na cultura da organização e motivar seu comprometimento para uma maior consciência e unicidade de visão sobre as normas de conduta, processos e forma de atuação na empresa.
- Manual de posicionamento nas redes sociais digitais: Cada vez mais, o conteúdo disseminado pelos internautas nas redes sociais digitais impacta na reputação das empresas. Por conta disso, é necessário definir uma política de conduta dos empregados nessas redes, que norteará a criação de um manual específico. Nesse documento, a empresa deixa claro como espera que sua equipe se comporte no ambiente online, principalmente quando fizer referência à marca ou aos seus produtos e processos.
- Manual de crise para o público interno: Documento que orienta a equipe sobre como agir em casos de gestão de crise. O manual é organizado a partir do diagnóstico dos possíveis fatores internos e externos que podem gerar um problema de imagem e da organização de um plano de gestão e prevenção de crises na empresa. Normalmente, é entregue somente para níveis hierárquicos de chefia.

Das ações de comunicação interna também fazem parte os materiais e as campanhas que servem para reforçar os valores e princípios da organização. O principal intuito dessa divulgação é conscientizar os empregados sobre os processos de trabalho, as atividades da empresa e demais informações.

3.2.1 Canais de comunicação interna

Na opinião de Argenti (2006), o modelo considerado ideal é aquele que mescla soluções digitais e impressas que atendam a todos os tipos de público. É preciso atentar às necessidades de cada público, à rapidez com que a informação deve chegar e os custos de cada ferramenta utilizada.

Os canais impressos são valorizados por empresas cujos empregados não têm acesso regularmente ao computador, mas exigem uma periodicidade de edições para garantir a fidelidade do público.

Nesse caso, um dos meios mais utilizados é o jornal. Ele é considerado eficaz na motivação do empregado. É fundamental que este seja envolvido no levantamento das pautas, além de participar com sugestões e opiniões. Além do jornal, outro meio impresso é a revista (ARGENTI, 2006).

O jornal mural pode ser eficaz, desde que instalado em pontos estratégicos da empresa, pois é uma mídia de leitura coletiva. Sua periodicidade deve ser semanal ou quinzenal e é importante conter textos curtos e assuntos de interesses de todos da organização. É funcional para empresas em que alguns empregados não tenham acesso à internet e e-mails (ARGENTI, 2006).

Por outro lado, os veículos digitais estão cada vez mais em alta devido à tecnologia que avança diariamente. A grande vantagem dessa área são as infinitas possibilidades de mensuração de resultados.

A Abracom (2012) classificou os seguintes veículos digitais como ferramentas de comunicação.

- a) Intranet: Os empregados acessam diariamente todas as informações da empresa.
- b) E-mail Marketing: Ferramenta de marketing para divulgação de campanhas, treinamentos, eventos e promoções.
- c) Newsletter: Boletim destinado a diferentes públicos a organização.
- d) Redes sociais corporativas: Têm o objetivo de compartilhar informações a respeito da empresa. Restrita a convidados da empresa, serve para dividir procedimentos, sugestões e ideias.
- e) TV corporativa: Esse tipo de mídia possibilita a troca de conhecimentos e dá voz aos empregados. O conteúdo pode ser passado em telas espalhadas pela empresa ou acessado via internet.

- f) Mural digital: o conteúdo é veiculado em display eletrônico, geralmente em pontos estratégicos da empresa. A vantagem é que as informações podem ser atualizadas em tempo real.
- g) SMS: o torpedo eletrônico ganhou sua vez na comunicação interna. Ele facilita o envio de informações rápidas e urgentes.
- h) Hotsite: utilizado para campanhas específicas.
- i) Rádio corporativa: Para empresa que possui várias filiais, pode ser um meio eficaz.
- j) Vídeo: os vídeos institucionais passam firmeza e confiança. São recursos valiosos para enriquecer as campanhas

A comunicação interna, objeto de estudo do presente trabalho, é um campo de estudo que visa à integração entre a empresa e seu público interno, principalmente os empregados. Deve estar estrategicamente interligada ao conjunto de valores, políticas e objetivos corporativos. Os efeitos de todas as suas ações precisam beneficiar tanto os empregados quanto a empresa, constituindo, assim, um sistema necessário e interessante para as partes.

3.2.2 Gestão hospitalar

No início do século XIX, os hospitais eram administrados por religiosos, médicos, enfermeiros ou pessoas da comunidade, devido ao fato de não serem vistos como uma empresa e sim como uma instituição de caridade. Não existia a figura do gestor, mas, sim, o propósito de manter a estrutura física e de cuidar das despesas com os poucos recursos existentes (NEIRA, 2000).

Neira (2000) considera a organização hospitalar como:

uma empresa de multiprodutos, com vários processos de produção altamente interdependentes, cujos produtos se articulam para a produção de seu principal produto, qual seja, o diagnóstico e tratamento do paciente". A necessidade de transformação nas organizações de saúde está gerando o aparecimento de um novo tipo de gestor: o gerente profissional, voltado para a melhoria da qualidade, focada nos desejos e anseios dos clientes com vistas a aumentar a procura dos mesmos por serviços prestados pelo seu hospital, com benefícios para a eficiência e a qualidade da assistência médica (NEIRA, 2000, p.25).

Drucker (1997) e Mintzberg (2003) classificam os hospitais como organizações de difícil administração, por possuírem características diferenciadas. Os públicos das organizações hospitalares variam em função da classe social, da cultural e da crença religiosa. Ainda, gerenciar organizações de saúde exige atenção e cuidado, visto que situações simples podem comportar elementos de risco pela própria natureza do serviço prestado. Logo, uma má administração nessas instituições pode causar danos à saúde dos indivíduos e da própria organização (DRUNKER, 1997).

Considerando o aspecto da administração hospitalar, Mintzberg (2003) destaca o poder dos médicos quando ressalta o fato de o hospital estar classificado como uma burocracia profissional, o que faz com que exista ênfase no núcleo operacional, fato este que dá mais poder aos profissionais que cuidam do paciente, fazendo com que estes, em muitos momentos, deem mais atenção aos seus órgãos de classe do que às diretrizes organizacionais.

Além das questões relacionadas à gestão dos serviços em si, o mercado no qual os hospitais estão inseridos é considerado competitivo e complexo, e tem vivenciado constantes mutações, especialmente em função do desenvolvimento tecnológico, o que gera, conseqüentemente, perfis diferenciados de demanda, com consumidores mais exigentes (TARABOULSI, 2003).

A chegada de novas tecnologias tem forçado as organizações, em termos gerais, a adotar conceitos novos para a produção dos seus produtos, serviços, formas de disposição e processos (TSAI *et al.*, 2010). Avanços na tecnologia médica fazem com que os hospitais promovam esforços no sentido da adoção de inovações, sejam em processos ou em produtos, que possibilitem a melhora do *know-how* técnico da sua equipe e, ao mesmo tempo, que introduzam novos equipamentos de alto padrão. Com isso espera-se obter uma relação de longo prazo com o paciente, não só gerando uma renda estável, como também construindo uma forte vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (TARABOULSI, 2003).

Para Taraboulsi (2003), um importante desafio da administração hospitalar consiste em atender, de forma correta, as necessidades da organização, a partir de serviços diversos de apoio como: hotelaria, higienização, nutrição e dietética, lavanderia,

manutenção, entre outros. Ainda, deve-se considerar outros serviços essenciais ao atendimento ao cliente, como: serviços auxiliares de diagnósticos, hemodiálise, centro cirúrgico, banco de sangue, especialidades médicas e outros departamentos importantes à atenção hospitalar.

Além do desafio de atender de forma correta, as necessidades de estrutura das organizações hospitalares, as novas tecnologias têm forçados os gestores a buscarem novas formas de comunicarem.

Corrado (1994) destaca que com as novas tecnologias a administração deve estar disposta a assumir o "risco" de comunicar informações. "Uma das razões é a necessidade de reagir aos desafios do mercado público".

No capítulo seguinte apresenta-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo enfoca a metodologia da pesquisa, apresentando a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa, as unidades de análise e sujeitos de pesquisa, a coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Oliveira (2004), os estudos descritivos proporcionam ao pesquisador o alcance de maior compreensão acerca do comportamento de variados fatores e elementos que influenciam certo fenômeno. Godoy (1995) afirma que ao se buscar o entendimento do fenômeno, o estudo é de caráter descritivo, assim é possível realizar análises tanto qualitativas como quantitativas.

Na presente pesquisa, pretendeu-se entender o fenômeno Comunicação Interna, no Hospital Felício Rocho sem, contudo, interferir no respectivo fenômeno.

4.2 Abordagem de pesquisa

A abordagem desta pesquisa foi de natureza qualitativa. Richardson (1999) afirma que essa modalidade de pesquisa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, além de compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. A escolha da abordagem qualitativa se deu também pelo fato de os procedimentos de investigação se desenvolverem sob o ponto de vista da interpretação/percepção dos gestores e empregados quanto o processo de comunicação interna do hospital.

A abordagem qualitativa tem como principais características o fato de não procurar enumerar e/ou medir objetivamente os eventos estudados e de considerar o ambiente natural como fonte direta de estudo e o pesquisador como instrumento fundamental na coleta e análise dos dados (GODOY, 1995). Por meio da abordagem qualitativa, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os sujeitos da

pesquisa, visando analisar e descrever o processo de comunicação interna do hospital objeto de estudo.

4.3 Método de pesquisa

Um meio de estudo descritivo comumente utilizado é o estudo de caso que, segundo Triviños (1987), objetiva aprofundar um determinado assunto. Para Yin (2001, pp. 32), “a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única [...] baseia-se em várias fontes de evidências [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições técnicas para conduzir a coleta e a análise dos dados”.

Para Gil (2002), o estudo de caso qualitativo é o estudo aprofundado e exaustivo de objetos, permitindo um conhecimento vasto e minucioso dos mesmos. Sendo assim, a adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa é proporcionada pelo planejamento do estudo em conjunto com determinadas técnicas de coleta e análise de dados que configura esse tipo de abordagem como uma estratégia de pesquisa abrangente. De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é fundamental na pesquisa qualitativa, pois o objeto da pesquisa é uma unidade que será analisada de forma profunda. Conforme o mesmo autor, o estudo de caso visa aprofundar a descrição da realidade estudada, observando suas variáveis.

Segundo Ludke e André (1986, pp. 19), o estudo de caso possui como características fundamentais: a procura por novos elementos através de descobertas, o destaque à “interpretação em contexto”, a busca pela “realidade de forma completa e profunda”, a utilização de diversas “fontes de informação”, a indicação de experiências e “generalizações naturalísticas”, em que o autor indica os conhecimentos obtidos no decorrer da pesquisa, permitindo ao leitor realizar suas generalizações.

Este método foi aplicado à pesquisa aqui proposta, pois esta teve por objetivo analisar e descrever o processo de comunicação interna de um hospital geral privado na percepção dos gestores e empregados.

4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo Lazzarini (1995), a unidade de análise é o objeto central de uma pesquisa, mesmo que normalmente encontrada, sendo definida como: indivíduos, grupos ou organizações, mas também pode ser uma atividade, um processo, um aspecto ou até uma dimensão comportamental, organizacional e social. Nesta pesquisa, a unidade de análise foi o Hospital Felício Rocho, sediado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Os sujeitos foram os gestores e empregados do Hospital Felício Rocho.

4.5 Técnica de coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas. Na primeira etapa foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada e, na segunda etapa, a técnica de grupo focal.

4.5.1 Entrevista semiestruturada

Na primeira etapa, na qual os sujeitos de pesquisa foram oito gestores, foi utilizada a técnica de entrevistas individuais semiestruturadas para a coleta de dados, já que a pesquisa qualitativa foca na profundidade quanto ao objetivo do estudo. Sendo assim, a entrevista foi um instrumento indispensável, pois possibilitou a compreensão detalhada das crenças, sentimentos, atitudes e valores.

Os oito gestores, de áreas diversas, foram escolhidos em função da diversidade dos cargos. Os cargos definidos pela pesquisadora foram: Assessora da qualidade, Coordenador de enfermagem do bloco cirúrgico, Coordenador de enfermagem do pronto atendimento, Coordenador do instituto de oncologia, Coordenadora da hospitalidade, Coordenadora do serviço de nutrição e dietética, Gerente de faturamento e Gerente de Informática.

De acordo com Flick (2009), o estudo com entrevista pode ser difícil, a princípio, por não se saber quem abordar, já que o pesquisador estará interessado em encontrar pessoas com mais conhecimento para dar informações sobre o tópico, e como também em buscar diferentes pontos de vista; mas esse tipo de estudo pode ser também o grande diferenciador.

Para Triviños (1987) e Yin (2001), as entrevistas semiestruturadas devem ocorrer quando há a necessidade da existência de um questionamento apoiado em teoria ou hipótese, sendo esta relacionada aos fatos investigados. A flexibilidade desse tipo de entrevista permite fazer, para o sujeito pesquisado, muitas perguntas que ajudarão na compreensão do tema.

O roteiro de entrevista utilizado conteve vinte e duas perguntas divididas em quatro blocos, nos quais se pretendeu captar qual a percepção dos empregados sobre a comunicação interna no Hospital Felício Rocho. Todos os gestores responderam ao mesmo modelo de roteiro de entrevista. O primeiro bloco teve a função de caracterizar os respondentes e realizar uma integração do entrevistador com o entrevistado, preparando para a abordagem da pesquisa. Nesse bloco, o respondente foi convidado a falar de sua trajetória profissional e de sua história na organização.

No segundo bloco, foi abordado o tema comunicação organizacional: verificou-se qual era o conhecimento do entrevistado sobre o tema e qual era o impacto da comunicação sobre na área de saúde. No terceiro bloco, foi abordada a comunicação interna no Hospital Felício Rocho, seus impactos e sua importância. E para finalizar foram avaliadas as ferramentas de comunicação utilizadas no Felício Rocho.

4.5.2 Grupos focais

Na segunda etapa, os sujeitos de pesquisa foram dezesseis empregados do Hospital Felício Rocho. Nesta etapa foram utilizados dois grupos focais para a coleta de dados. O objetivo foi analisar e descrever o processo de comunicação interna na percepção dos empregados do Felício Rocho.

Na opinião de Oliveira e Freitas (1998), os grupos focais têm mostrado evidência na pesquisa qualitativa porque propiciam riqueza e flexibilidade na coleta de dados, normalmente não disponíveis quando se aplica um instrumento individualmente, além do ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes. Por outro lado, o trabalho com grupos focais exige maior preparação do local, assim como resulta em menor quantidade de dados (por pessoa) do que se fosse utilizada a entrevista individual.

O objetivo principal dos grupos focais, na concepção de Malhotra (2006), é obter uma visão aprofundada do público alvo a ser pesquisado, apropriado para falar sobre problemas que interessam ao pesquisador. O valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre.

O espaço onde acontece o grupo focal é importante para a condução do processo. Um ambiente informal, descontraído instiga comentários naturais. Usualmente uma sessão do grupo focal, segundo diversos autores (GIL, 1999; MALHOTRA, 2006) dura de uma hora e meia a duas horas. Esse período é necessário para estabelecer uma relação mais próxima entre o moderador e os participantes. Aconselha-se que pelo menos dois grupos sejam realizados. Em geral, segundo Gil (1999), esses grupos devem ser formados por uma média de 6 a 12 pessoas.

Os dados produzidos durante as sessões devem ser transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outros observadores, caso existam. O uso dos dados é que vai transformá-los em conhecimento e em novas formas de entender a realidade, sendo essa transformação o maior desafio para o pesquisador.

No projeto em questão, foram realizados dois grupos focais, em dias subsequentes, com oito empregados em cada grupo. A realização dos encontros ocorreu em sala de treinamento, localizada no hospital, e cada sessão teve duração uma hora e meia.

O grupo focal foi conduzido pela pesquisadora, e também moderadora, acompanhada por dois observadores. As duas sessões foram gravadas em áudio e a moderadora e os observadores realizaram anotações. Após a finalização dos dois grupos, os dados foram transcritos para que a pesquisadora realizasse as análises juntamente com as anotações e reflexões já registradas. É importante registrar que, na intenção de obter maiores informações, realizou-se mais de um grupo focal. Mas os dados mostraram-se saturados.

O roteiro de discussão utilizado no grupo focal foi composto por dois blocos. No primeiro momento, a moderadora apresentou o objetivo do projeto e explicou como seria a dinâmica de trabalho. Logo depois apresentou os dois observadores e solicitou que cada participante se apresentasse falando nome, idade, tempo de casa, formação, área de trabalho e trajetória no hospital.

No segundo momento, a moderadora conduziu a discussão a partir de um roteiro semiestruturado com 12 perguntas relativas a características organizacionais do hospital, comunicação interna e canais e ferramentas de comunicação.

A escolha dos empregados foi realizada primeiramente pela área de atuação e, depois que o setor foi determinado, a escolha do participante foi feita por acessibilidade. As áreas definidas pela pesquisadora foram: Almoxarifado, Comercial, Compras, CTI, Diálise, Farmácia, Faturamento, Financeiro, Hospitalidade, Qualidade, Recursos Humanos, Relacionamento com Cliente, Serviço Auxiliar e Diagnóstico e Terapia (SADT), Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME), Serviço de Controle e Infecção Hospitalar (SCIH), Unidade de Internação. A escolha das áreas se deu em função da acessibilidade de empregados de áreas de atuação distintas dentro do hospital.

Tanto os gestores como os empregados receberam uma carta convite para participar das pesquisas. Para o caso de algum convidado se recusar a participar do processo, foram convidados outros empregados para a substituição. Para os dois grupos focais foram escolhidos três empregados excedentes, para eventuais substituições.

Foi realizado também o levantamento documental dos planos de comunicação realizados pela organização, tendo em vista o enriquecimento do material com mais dados. Esses documentos foram fornecidos pela assessoria de comunicação integrada do Hospital Felício Rocho e constavam de documentos e projetos que detalhavam as estratégias e ferramentas utilizadas pela assessoria para comunicação com os públicos do hospital. Foram analisados também todos os veículos de comunicação do hospital: jornal mural, intranet, site, facebook, “Felício Rocho Informa”, “Papo Clínico” e os projetos dos eventos institucionais internos e externos.

Segundo Yin (2001), o uso da análise documental é importante, já que esses documentos complementam e valorizam as evidências oriundas de outras fontes.

Os roteiros de entrevistas que serão utilizadas para os gestores e para os empregados estão disponíveis nos Apêndice A e B.

4.6 Técnica de análise de dados

Franco (1986) enfatiza que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto. Os dados coletados nesta pesquisa serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, do tipo categorial-temática, a qual será organizada para descobrir os núcleos de sentido que compõem o significado do objeto foco estudado.

Para Franco (1986), além de enriquecer sobremaneira a interpretação dos resultados, essa análise parece mais coerente quando se admite que a objetividade do conhecimento humano é sempre relativa, pois o objeto do conhecimento e o sujeito que conhece se inter-relacionam constantemente em um processo de ação mútua e recíproca. Assim, não se limita à subjetividade e sim compatibiliza os dados empíricos com os pressupostos teóricos e suas explicações embasadas nos contextos que realmente fazem parte dos sujeitos pesquisados.

As interpretações consistem no estabelecimento de uma relação entre a análise dos resultados feita pelo pesquisador com base na leitura da realidade e a teoria, que se

fundamenta na pesquisa que será realizada. Seguindo cuidados, ao concluir tais interpretações, deve-se atentar, segundo Goulart (2006), para a objetividade do sentido e sua compreensão, fazendo com que as ideias tragam o discernimento correto do contexto apresentado e não o viés afetivo e ideológico, o qual pode mudar o real resultado da pesquisa, quando esta não é feita com imparcialidade, evitando, assim, a 'dissonância cognitiva' do pesquisador. Ainda de acordo com autora, o objetivo final e mais importante desse tipo de análise é a produção de interferências válidas, pois é o recurso de interpretação de dados mais importante, já que relaciona o meio de processo com os seus efeitos.

Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo trata de técnicas de análise das comunicações, procurando, por meio de procedimentos objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que levem à inferência de conhecimento relativo às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A análise de dados do projeto será desenvolvida em função dos resultados alcançados nas pesquisas realizadas com os gestores e com os empregados do hospital, com base na revisão da literatura.

A fim de responder ao problema e aos objetivos propostos, os dados coletados previamente serão analisados por meio da análise categorial que, conforme Bardin (2006), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. Portanto, a interpretação dos dados se dará pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações *in loco*.

As categorias preliminares utilizadas para análise foram:

Quadro 2 – Análise de dados: categorias e conteúdo norteador

Categoria	Conteúdo Norteador	Autores
Comunicação Interna	Papel da comunicação interna do Hospital Felício Rocho.	Kunsch (2003), Marchiori (2006), Nassar (2003).
Comunicação organizacional	Comunicação organizacional em uma organização hospitalar.	Kunsch (2003), Torquato (1986), Vilaça (2008).
Ferramentas de comunicação	Conhecimento dos empregados Hospital Felício Rocho em relação as ferramentas.	Kunsch (2003), Nassar (2003), Torquato (1986).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Além da análise categorial, foram analisados os resultados do grupo focal e da pesquisa documental. A triangulação das informações obtidas está descrita na análise de dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, procede-se a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente caracteriza-se a instituição participante do estudo e descreve-se o perfil dos sujeitos pesquisados. Em seguida, analisa-se o conteúdo dos depoimentos colhidos por meio das entrevistas semiestruturadas e do grupo focal, que objetivaram levantar dados, com base na percepção de gestores e empregados, sobre processo de comunicação interna no Hospital Felício Rocho, que é um hospital geral privado, localizado em Belo Horizonte.

5.1 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados foram classificados em dois grupos. O primeiro grupo, formado por gestores, respondeu à pesquisa qualitativa semiestruturada, e seus componentes foram identificados por ordem de realização das entrevistas, pela letra “G”, seguida da numeração em ordem crescente, para que fosse possível a identificação dos participantes sem nominá-los, conforme Quadro 3 .

Quadro 3 – Identificação gestores entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo Casa	Escolaridade	Curso	Nº Funcionários	Cargo
G1	M	29	3 anos	Superior	Enfermagem	190	Supervisor
G2	F	43	6 meses	Pós Graduação	Gestão Financeira	4	Supervisor
G3	M	35	2 anos	Pós Graduação	Gestão de projetos	20	Gerente
G4	F	34	15 anos	Superior	Enfermagem	9	Gerente
G5	M	34	8 anos	Superior	Enfermagem	120	Supervisor
G6	F	31	6 anos	Superior	Enfermagem	356	Supervisor
G7	F	39	14 anos	Pós Graduação	Auditoria	59	Gerente
G8	F	41	13 anos	Superior	Nutrição	102	Supervisor

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dos oito gestores entrevistados, a maioria, cinco, são do gênero feminino e três do gênero masculino. Quanto à idade, o gestor mais novo tinha, na data da entrevista, 29 anos, e o mais velho 41. Quanto à escolaridade, cinco gestores possuem curso superior completo e três pós-graduação *lato-sensu*.

No que se refere à escolaridade, somente três gestores possuem pós-graduação. A pesquisa realizada também demonstrou que metade dos gestores entrevistados lideram equipes de mais de cem empregados, conforme Quadro 3. Essas equipes maiores são as que, conforme pesquisa, possuem maior dificuldade de disseminar a comunicação interna da instituição, como será comprovado no decorrer deste projeto.

Na segunda etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas com os empregados. A condução das entrevistas se deu por meio de dois grupos focais realizados em dias subsequentes, com oito empregados em cada grupo. A realização dos encontros foi em sala de treinamento, localizada no hospital, e cada sessão teve duração de uma hora e meia.

Os grupos focais foram conduzidos pela pesquisadora, que foi a moderadora, e acompanhados por dois observadores. As duas sessões foram gravadas em áudio e a moderadora e os observadores realizaram anotações. Após a finalização dos dois grupos, os dados foram transcritos para que a pesquisadora realizasse as análises juntamente com as anotações e reflexões já registradas. É importante registrar que, na intenção de obter maiores informações, realizou-se mais de um grupo focal. Mas os dados mostraram-se saturados.

O roteiro de discussão utilizado nos grupos focais (Apêndice 2) foi composto por dois blocos. No primeiro momento, a moderadora apresentou o objetivo do projeto e explicou como seria a dinâmica de trabalho. No segundo momento, a moderadora conduziu a discussão a partir de um roteiro semiestruturado com 12 perguntas relativas a características organizacionais do hospital, comunicação interna e canais e ferramentas de comunicação.

A escolha dos empregados foi realizada primeiramente pela área de atuação e depois que o setor foi determinado, a escolha do funcionário teve como critério a acessibilidade. As áreas definidas pela pesquisadora foram: Almoxarifado, Comercial, Compras, CTI, Diálise, Farmácia, Faturamento, Financeiro, Hospitalidade, Qualidade, Recursos Humanos, Relacionamento com Cliente, SADT,

SAME, SCIH, Unidade de Internação. A escolha das áreas foi feita em função da acessibilidade de empregados de áreas de atuação distintas dentro do hospital.

Esses grupos foram classificados por posição de assento durante a realização dos dois grupos focais e foram identificados pela letra “E”, seguida pela numeração em ordem crescente, para que fosse possível a identificação dos participantes sem nominá-los, conforme Quadro 4.

O perfil do segundo grupo de entrevistado mostra que dez dos empregados do hospital entrevistados são sexo feminino como se observa no Quadro 4, coincidentemente a mesma porcentagem da pesquisa realizada com os gestores. Neste grupo, sete dos participantes possuem idade entre 23 e 29 anos.

Quadro 4 – Identificação empregados Hospital Felício Rocho

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo Casa	Escolaridade	Cargo
E1	M	37	15 anos	Sup. Incompleto	Supervisor
E2	F	31	2 anos	MBA	Analista
E3	F	31	4 anos	Pós	Supervisor
E4	F	29	4 anos	Pós	Analista
E5	M	36	3 anos	Sup. Incompleto	Aux. Adm. II
E6	M	25	6 anos	Sup. Incompleto	Aux. Adm. III
E7	F	35	6 anos	Superior	Enfermeira
E8	F	33	4 anos	Superior	Supervisor
E9	M	49	12 anos	Superior	Supervisor
E10	F	24	2 anos	Ensino Técnico	Tec. Enfer.
E11	F	42	8 anos	Superior	Enfermeira
E12	F	26	4 anos	Ensino Médio	Manutenção
E13	F	24	3 anos	Sup. Incompleto	Atendimento
E14	M	26	3 anos	Ensino Técnico	Tec. Enfer.
E15	F	23	3 anos	Ensino Técnico	Aux. Adm. I
E16	M	35	8 anos	Ensino Médio	Serviços Gerais

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os empregados que participaram dos dois grupos focais eram de áreas diversas, o que possibilitou uma ampla visão do tema abordado no projeto. Os quatro supervisores que participantes eram de áreas distintas.

Quanto à escolaridade, registra-se variedade de formações no grupo, sendo que dois possuem ensino médio e três ensino técnico. Formações que demandam atenção especial da comunicação em função de adequação de linguagem.

Conhecer o perfil dos entrevistados é essencial para a análise do estudo proposto, na medida em que se pretende compreender como se configuram os processos de comunicação interna no hospital, na visão dos gestores e empregados.

Entender esse público e conhecer um pouco das suas características auxilia na análise dos dados e na percepção de como é a difusão da comunicação interna no hospital.

Na próxima seção são apresentadas as análises das categorias e subcategorias comparando os resultados alcançados na pesquisa com o referencial teórico.

5.2 Categorias de análise

De acordo com os objetivos propostos, a análise qualitativa dos dados da pesquisa teve como alicerce as dimensões previamente definidas pela autora: Comunicação Interna, Comunicação organizacional e Ferramentas de Comunicação.

Com a análise de dados foi possível compreender o papel da comunicação organizacional na visão dos gestores e como a comunicação interna do Hospital Felício Rocho é percebida pelos gestores e empregados. A pesquisa também revelou quais ferramentas de comunicação são reconhecidas e utilizadas pelo público interno.

5.2.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional foi analisada na pesquisa qualitativa realizada somente com os gestores. Para tanto foi necessário entender como os gestores percebiam a comunicação, porque o estudo proposto avaliou a organização como um sistema integrado a outros sistemas, com os indivíduos e o ambiente social, e como a inter-relação desses sistemas ocorre por meio da comunicação.

Nunes (2009) ressalta que a comunicação desempenha papel importante por permear a estrutura funcional, integrando e interligando setores e indivíduos sob as influências do ambiente e do contexto onde está inserida. Além de auxiliar na disseminação dos conceitos organizacionais da organização e seus objetivos estratégicos (KUNSCH, 2003).

Ao questionar os gestores sobre o que é comunicação organizacional, foi possível confirmar a teoria na visão dos gestores:

É um tipo de comunicação que a partir das diretrizes e regulamentos da empresa realiza a disseminação para todos os empregados de forma concisa, mas muito trabalhado (Entrevistado G2).

Considero a comunicação organizacional o processo de comunicação existente dentro de uma empresa. Seja a comunicação interna, seja externa. Faz parte o estudo de públicos a serem afetados por este processo, a definição de práticas e padrões de comunicação, além do cuidado na relação desta comunicação com a imagem da instituição (Entrevistado G3).

A comunicação organizacional se refere a todas as formas de comunicação utilizadas dentro do contexto de uma empresa visando interagir com seus públicos internos e externos (Entrevistado G7).

Para os gestores do hospital, a comunicação organizacional tem um impacto grande nas relações internas, conforme pode ser confirmado abaixo:

O impacto pode ser percebido na eficiência e efetividade dos processos internos. Na percepção do cliente em relação à instituição (Entrevistado G1).

A comunicação é o maior dificultador das organizações principalmente da saúde. O impacto às vezes pode ser irreversível, precisamos alinhar a comunicação para garantir a assistência ao paciente. A comunicação é deficiente, os meios existentes estão subutilizados e as relações entre líder e equipes precisam ser sistematizadas e menos personalizadas (Entrevistado G4).

O impacto da comunicação numa organização de saúde se refere à interação de processos assistenciais com processos administrativos, bem como ao entendimento da cultura da empresa e à construção de uma identidade única em conformidade com as diretrizes da alta direção (Entrevistado G8).

Na análise foi possível comprovar que todos os oito gestores participantes da pesquisa tinham conhecimento do que era comunicação organizacional e o seu

impacto para o hospital. O que para a pesquisadora é um dado positivo, uma vez que ter compreensão do conceito e do impacto da mesma, na organização, auxilia na difusão da informação.

Outro ponto importante na comunicação é o conhecimento do público. Torquato (1986) destaca que saber quem são públicos de interesse da organização é fundamental para que a comunicação organizacional atinja os resultados propostos.

Kunsch (2003) ressalta que a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Ao falar dos públicos de interesse, na visão da comunicação organizacional, houve informações contraditórias entre os gestores. Para alguns a definição foi muito clara e ampla, enquanto outros, ainda percebem os públicos de interesse com uma visão mais restrita conforme registros abaixo:

Gerentes, coordenadores (Entrevistado G2).

Paciente, Corpo Clínico, Colaboradores, Diretoria (Entrevistado G4).

Corpo clínico, todos os setores assistenciais, setores de apoio, enfim todos os colaboradores (Entrevistado G6).

Aqui no hospital a abrangência é enorme, certo? Clientes, empregados, fornecedores, operadoras de saúde, Secretaria Municipal de Saúde, Ministério da Saúde, Promotoria das Fundações, corpo clínico e comunidade local (Entrevistado G8).

Após análise das falas e registros dos participantes, foi possível comprovar que os gestores conseguem diferenciar a comunicação organizacional da comunicação interna, foco de estudo deste projeto.

Através dos resultados das pesquisas e de informações obtidas junto a Assessoria de Comunicação do Hospital Felício Rocho foi possível compreender que os gestores do Felício Rocho conseguem perceber a comunicação organizacional como um sistema aberto que conduz conceitos, culturas, ideias, ações e normas pela instituição, e possibilita o diálogo entre o hospital e todos os seus públicos de interesse, como descreve Torquato (2002).

Os gestores participantes da pesquisa sabem que um dos maiores desafios hoje na instituição é disseminar a comunicação em um ambiente tão diverso, construindo identificação entre os empregados e a instituição.

5.2.2 Comunicação Interna

Foco principal deste estudo, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica em organizações, que vai além de informar o empregado. Utilizá-la de forma correta significa estabelecer um canal que possibilite o contato e uma interação cada vez maior entre organização e empregados, conforme destaca Nassar (2003).

Entre vários conceitos, a autora Lupetti (2009) registra que a comunicação interna tem como propósito promover a troca de informação, a integração dos empregados, e o diálogo através de campanhas institucionais e motivacionais, eventos de integração e apoio às diversas áreas da organização na difusão da informação.

O tema comunicação interna foi abordado tanto no grupo de gestores, quanto no grupo de empregados, durante as pesquisas realizadas.

Marchiori (2006) descreve que, para entender a comunicação interna de uma organização, é importante conhecer os princípios e valores da mesma, além de sua cultura organizacional. Ao realizar a pesquisa junto aos empregados, buscou-se evidências através de questionamentos referentes à instituição.

Ao solicitar que os participantes da pesquisa descrevessem como era trabalhar no hospital Felício Rocho, obteve-se as seguintes respostas:

Minha própria trajetória no hospital já diz muito sobre meu conceito em trabalhar nesta Instituição. Desde a época de estágio tive uma afinidade com a organização aumentando meu desejo de ser contratada. O excelente clima organizacional sempre me motivou a não só permanecer na empresa como ampliar meu conhecimento para o crescimento profissional. Atualmente projetos de desenvolvimento profissional nos quais participo vêm aumentando meu envolvimento/interesse na organização (Entrevistado E3).

Trabalhar no Hospital Felício Rocho para mim é um prazer. Fazer parte desse time me faz me sentir bem (Entrevistado E4).

Trabalhar num Hospital é um desafio muito grande. Ter o cuidado da saúde das pessoas como foco principal e como negócio ao mesmo tempo é muito desafiador (Entrevistado E8).

Trabalhar no hospital é muito desafiador, o hospital investe no aprendizado dos colaboradores e o seu retorno é cobrado, são muitas cobranças, mas percebemos que os processos existem e são definidos, sou muito grata a todas as oportunidades que o hospital me deu desde o meu início em 2012. Além de ser um local bom para trabalhar, é um hospital onde eu acredito e confio, internaria minha família aqui (Entrevistado E10).

E ao solicitar que os participantes do grupo focal descrevessem as características marcantes do Felício Rocho os registros foram:

O Felício Rocho se destaca pelo excelente ambiente de trabalho (Entrevistado E2).

As características marcantes da instituição para mim são seus valores (Entrevistado E5).

A tradição, o corpo clínico e o cuidar das pessoas (Entrevistado E5).

Gosto de trabalhar no hospital pela organização e transparência nos processos, a infraestrutura é excelente e a liberdade que é dada ao funcionário para opinar sobre rotinas e formas de trabalho do setor incentiva e motiva gerando assim um melhor desempenho de todos (Entrevistado E12).

Tradição e competitividade forte no mercado (Entrevistado E15).

Dos dezesseis entrevistados, a característica “tradição” foi repetida treze vezes, “valores” foi citado cinco vezes e “ética” teve quatro referências.

No grupo analisado registrou-se que os empregados sentem orgulho de trabalhar no hospital e demonstram comprometimento com o mesmo. Para Bastos (1993), o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização.

O autor ainda destaca que alguns significados comuns nos estudos do comprometimento revelam o desejo de permanecer, de continuar; orgulho de pertencer e de identificar-se com objetivos e valores compartilhados no âmbito organizacional (BASTOS, 1993).

Esse orgulho foi demonstrado em outros momentos do grupo focal e nas entrevistas individuais com os gestores através de falas e ações. Os empregados demonstram o orgulho quando falam para outras pessoas que trabalham na instituição e quando indicam conhecidos para participarem de processos seletivos, além de engajarem nos processos internos da instituição. Marchiori (2008, p. 83) explica que a organização promove a interação humana e se apresenta como uma “mini-sociedade, formada por construções sociais” que se processam no convívio entre os empregados, as lideranças e os administradores dos postos de comando de nível mais elevado. A convivência e a interação entre os membros de uma organização se reproduzem externamente como a imagem da própria organização.

Após análise das pesquisas, foi possível descrever o processo de comunicação interna do Felício Rocho na percepção dos gestores e empregados da instituição. Ao questionar empregados sobre o que era comunicação interna, obteve-se as seguintes respostas:

Grupo de ferramentas, um sistema de canais e veículos utilizados para divulgar as informações oficiais do hospital. Possibilitando o relacionamento ágil e transparente entre a instituição e o colaborador (Entrevistado E8).

Comunicação de fácil entendimento e acesso a todos (Entrevistado E11).

Entendo comunicação interna como a transmissão de informações entre os integrantes da instituição (Entrevistado E13).

A Comunicação interna é o elo entre a direção e os níveis subordinados, responsável por fazer com que as informações alcancem todos os empregados de uma instituição (Entrevistado E16).

Os empregados do hospital conseguem perceber que comunicação interna tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre os públicos internos da empresa, além de incentivar a troca de informações e estimular o diálogo, e a participação de todos nos processos de integração da organização.

Outro ponto analisado foi o papel e a importância da comunicação interna no Hospital Felício Rocho. Para esse questionamento obteve-se as seguintes respostas dos gestores e empregados:

Definir os processos de comunicação. Padronizar meios e ferramentas de comunicação (Entrevistado G3).

O papel da comunicação interna do Felício Rocho está relacionado à difusão da cultura da empresa, da missão, dos valores, além das metas e diretrizes preestabelecidas pela alta direção, havendo desta forma, um enorme vínculo com a estratégia organizacional (Entrevistado G7).

A comunicação interna tem como grande importância manter os colaboradores informados e esclarecidos quanto a assuntos relacionados ao hospital (Entrevistado E2).

A comunicação interna dentro do hospital é de suma importância, pois é através dela que conseguimos atingir o objetivo de um processo, por isso a importância dela ser clara e objetiva, para atingir a todo o público (Entrevistado E4).

Nivelamento das informações entre setores e colaboradores, assim nosso atendimento ocorre sem intercorrências (Entrevistado E7).

A comunicação interna é a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba todas as posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, e canais de comunicação, ressalta Marchiori (2006). E neste ponto as opiniões dos gestores e empregados apresentam pontos de discordância.

Os gestores compreendem o papel da comunicação interna e os empregados sabem da sua importância, e registram sua insatisfação quando essa comunicação não é clara e direta, conforme relato de um empregado.

O hospital é uma empresa muito complexa. A falta de uma comunicação assertiva talvez seja um dos seus maiores pontos fracos. A comunicação tem melhorado os profissionais responsáveis por esta área tem despendido muito esforço para fortalecer essa importância, porém, o investimento do hospital nessa questão ainda é pequeno. Associado a isso, falta também o interesse dos gestores na busca pela comunicação eficiente. É um ponto fraco também das lideranças. Num universo onde o tempo é cada vez mais precioso, comunica-se cada vez menos e de maneira incorreta (Entrevistado E8).

Ao falar sobre os meios e os canais de comunicação interna, Kunsch (2003, p. 159) explica que uma comunicação interna participativa, deve utilizar todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro), para envolver o empregado nos assuntos da organização. Nesse

ponto, tanto os colaboradores quanto os gestores possuem conhecimento claro de quais são os canais de comunicação da instituição.

Jornal mural, intranet, papel de parede dos computadores, e-mail, site e gestores (Entrevistado G1).

Wallpaper, jornal mural, intranet, site, reuniões, e-mail, comunicação interna, circulares (Entrevistado G4).

E-mail, jornal mural e na intranet (internet interna) (Entrevistado E2).

As informações são repassadas através da Intranet, jornal mural, e-mail e cartazes informativos nos elevadores e através da minha atual gestão (Entrevistado E7).

E-mail, telefone, formulário de comunicação interna, reuniões de qualidade (Entrevistado E12).

Setores, Intranet, Coordenação do setor e colaboradores envolvidos no processo diário (Entrevistado E14).

Quanto à credibilidade da comunicação interna do Hospital Felício Rocho, a análise mostra insatisfação dos gestores quanto aos processos de difusão da informação. Aspecto que também foi levantado por empregados.

Considero que a comunicação interna do hospital ainda está passando por transformações.... Vejo como um momento de passagem de uma comunicação reativa, embrionária, tímida, para uma comunicação proativa, com foco profissional, mas, sem padrões e práticas de comunicação (Entrevistado G3).

A comunicação está deficiente em alguns aspectos, não é bem disseminada entre liderança e liderados, entre os setores (Entrevistado G4).

A comunicação é realizada de diversas formas, mas ainda é ineficaz. Não por ineficiência do setor responsável, mas por falta de envolvimento de uma parte dos gestores, ou da alta direção e de investimento no setor para um melhor trabalho (Entrevistado G6).

A comunicação interna da instituição encontra-se em processo evolutivo desde a construção do planejamento estratégico da empresa (Entrevistado G7).

Ao serem questionados se a comunicação do hospital atinge seus objetivos em relação aos empregados, houve um consenso entre os oito entrevistados:

Em partes. Leva a informação por meios fixos com alternância de informações. Mas ainda pode ser mais explorada como em áreas comuns, momentos institucionais, como treinamentos, reuniões, eventos, etc... (Entrevistado G1).

Atinge, mas, não em sua totalidade. Talvez pela falta de ferramentas adequadas e processos definidos. Atualmente ela faz isso através de intranet, murais localizados pela instituição, e-mails, entre outros (Entrevistado G3).

Está sendo construído. Baseado na última pesquisa de clima interno é necessário uma revitalização, para que a informação chegue até a ponta (Entrevistado G5).

A situação vivenciada pelo hospital é recorrente em outras instituições, conforme destaca Lima (2003), quando cita que várias organizações, ao reconhecerem a importância da comunicação e a necessidade de torná-la estratégica, estão buscando alternativas para aperfeiçoá-la.

O autor ainda reforça que as ações mais utilizadas são capacitações orientadas para o desenvolvimento das lideranças, incentivo ao trabalho em equipe, difusão de informações institucionais de forma clara, definição de ferramentas adequadas para divulgação da informação e aprimoramento da comunicação interna (LIMA, 2003).

Um aspecto que mereceu atenção nas análises do grupo focal com os empregados foi em relação ao que é divulgado pelo hospital e a qual tipo de informação os empregados gostariam de receber.

O que o hospital divulga:

Palestras realizadas ou que vão acontecer, oportunidades de participações de promoções internas, comemoração de festa aniversariantes do mês, assuntos relacionados a acontecimentos internos e outras coisas (Entrevistado E2).

Informação sobre eventos que aconteceram no hospital, convocação para eventos que devo participar, entregas e prazos pontuais e sistêmicos, mudanças em áreas específicas da instituição que impactam no todo ou mudanças sistêmicas, quem são os novos colaboradores, dentre outros assuntos que envolvem toda a instituição (Entrevistado E5).

Informações específicas do meu setor, informações ligadas a Qualidade e informações estratégicas repassadas pela minha gestora (Entrevistado E8).

Alterações na estrutura hierárquica, participação da Fundação em eventos representativos, participação do corpo clínico em eventos dessa mesma natureza, divulgação da participação do hospital na ANAHP, entre outros (Entrevistado E15).

O que o funcionário gostaria de receber:

Informações referentes ao funcionamento do hospital que podem impactar os nossos clientes: obras, horário de funcionamento, interdição de entrada, etc. E informações referentes ao desenvolvimento dos colaboradores na instituição (Entrevistado E2).

Campanhas de conscientização, eventos em geral, investimentos, mudança dos fluxos/processos que possam afetar a maior parte dos colaboradores – Departamento Pessoal/Recursos Humanos, por exemplo, informações sobre a estratégia do Hospital, etc (Entrevistado E4).

O hospital tem muitos setores e a rotatividade e adequação das lideranças muitas vezes não é divulgada de forma adequada. Pensar em uma forma de que se saiba quem são os responsáveis por cada área, talvez da mesma forma que se tem a lista de ramais na intranet, fazer alguma divulgação especial de mapeamento de lideranças. Muito se cobra e pouco se apresenta sobre os resultados positivos, as metas batidas, as boas ideias. Esta valorização do capital humano do hospital deixa a desejar (Entrevistado E11).

Mudanças de rotinas, mudança do gestor, melhorias de processos, projetos desenvolvidos (Entrevistado E14).

Após análise, foi possível identificar uma consonância nas respostas. Percebe-se que a comunicação interna divulgada atende as expectativas da maioria dos empregados.

Através das análises registradas até agora, foi possível perceber a dinâmica da comunicação interna, segundo a percepção dos gestores e empregados entrevistados, analisar os meios utilizados para a disseminação de informações e verificar se a comunicação interna assume um caráter integrador entre equipes.

Ruggiero (2002) ressalta que a comunicação interna efetiva só se estabelece quando existe credibilidade e autenticidade. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente apreendido para que os empregados estejam em condições de absorver o que é informado.

Para que os empregados possam exercer uma influência positiva sobre os conceitos da empresa, ele precisa ser estimulado constantemente, ser e se sentir engajado na missão e nos objetivos do trabalho, auxiliar na criação de um clima organizacional positivo e ser bem informado pela fonte oficial, amenizando os ruídos de comunicação e as crises empresariais (TAVARES, 2009).

Clemen (2007) afirma que a comunicação interna é responsável por disseminar a cultura organizacional que rege a forma de condução dos negócios pela organização. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado, conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores (TAVARES, 2009).

Cahen (1990) também acredita que o funcionário motivado reflete na produtividade organizacional e no ambiente. Além desse fator, o autor destaca que se a imagem da empresa é positiva, pode-se obter uma “pré-motivação” por parte de indivíduos de fora. Através da imagem, cria-se um consenso de que “é bom trabalhar na empresa ‘X’”.

Ao questionar os gestores do hospital Felício Rocho se eles acreditavam que a comunicação é capaz de fazer a empresa rever sua postura de gestão. As respostas foram:

Sim. Porque através da comunicação é possível alinhar as estratégias e seguir em uma mesma direção, tendo uma missão e visão estabelecida e desdobrada. Planejamento Estratégico (Entrevistado G4).

Sim, através da observação das áreas, dos resultados após as informações ou pela falta de informação. Mas a empresa tem que estar aberta para a mudança, caso contrário muda o funcionário e não muda o processo. Você entende o que estou falando?

Uma empresa que tem um planejamento, mas não consegue cumprir... Porque fica presa a processo de alta direção alguma coisa está errada....Se chegar ao ponto de análise em que os colaboradores não conhecem ou não estão envolvidos, por não acreditarem. Essa empresa terá que mudar sua postura se quiser chegar ao objetivo proposto, investir em comunicação e ou mudar a estratégia (Entrevistado G6).

Acredito sim! Que a comunicação possa fazer a empresa rever posturas de gestão desde que a informação chegue de forma eficiente e direta a todos os envolvidos nos serviços prestados. Para tanto, há necessidade de aproximação e maior interação entre o corpo clínico, corpo de enfermagem e corpo de empregados administrativos de apoio para atingirmos a eficácia da comunicação (Entrevistado G7).

E ao questionar se ele, gestor, é comprometido com a disseminação da informação as respostas foram:

Sim. Multiplicando as informações que são repassadas a minha gestão ou que estão sob minha responsabilidade direta (Entrevistado G1).

Sim, ajudo. Porém, acredito que possa ser mais efetivo. Reuniões onde apresentamos as informações diretamente da sua origem de disponibilização (e-mail, intranet, jornal, etc) fazendo com que estes colaboradores conheçam esta fonte de comunicação. Criar definições nos processos internos do setor quanto à comunicação. Não sei... ainda falta muita coisa por parte dos gestores nos seus setores..." (Entrevistado G3).

Como gestora, a forma de disseminar a informação é via e-mail, treinamentos, reuniões periódicas e ações de sensibilização e estímulos para interação com os demais setores da empresa, objetivando a comunicação eficaz utilizando também as ferramentas de comunicação disponíveis na empresa (Entrevistado G7).

O que é contraditório em relação a algumas respostas do grupo focal dos empregados, que registraram que muitas vezes a comunicação não é disseminada em função das lideranças.

Acredito que todas as ferramentas utilizadas pela comunicação são eficazes, cada uma atende um público diferenciado no hospital. Eu acredito que para mim o Jornal Mural não funciona muito, pois o mesmo fica localizado no refeitório e no vestiário, então é necessário se deslocar para receber a informação. E os coordenadores não repassam as informações (Entrevistado E4).

Os não efetivos, na minha percepção, são aqueles utilizados sem consideração do perfil do público-alvo. É principalmente a falta de interesse dos gestores em divulgar as informações, ou falta de tempo (Entrevistado E6).

Na verdade, a maioria das informações, em quaisquer canais, fica muito restrita às lideranças, quando na realidade, o colaborador operacional tem necessidade dessa informação. Este também o caso na liderança considerada intermediária, que por sua vez não participa das principais reuniões onde se divulga e se discute assuntos de relevância para o hospital, por exemplo, o Planejamento Estratégico. Essa participação só é permitida para a liderança estratégica. Na regra, cabe à liderança estratégica realizar o desdobramento, porém, com a questão da escassez do tempo, a informação fica razoavelmente restrita. Como citado acima, é necessário maior investimento da Direção em relação à comunicação, bem como trabalho de sensibilizar a liderança pela busca e aperfeiçoamento da sua comunicação para com os seus liderados (Entrevistado E8).

O que, em minha opinião, não funciona são as informações de um setor para o outro, que muitas vezes são vitais para os processos e ficamos cientes ou quando estão para começar novos fluxos ou quando eles já estão rodando (Entrevistado E11).

Falta também o interesse dos gestores na busca pela comunicação eficiente. É um ponto fraco também das lideranças (Entrevistado E15).

Essas análises ajudam a verificar se a comunicação interna assume um caráter integrador entre equipes do hospital.

Toda organização é estruturada por redes. A compreensão da dinâmica das redes de comunicação de uma organização é fundamental para se construir um bom diagnóstico (HEREINGER,2003; PEREIRA, 2004).

Torquato (1986) descreve rede de comunicação como um o conjunto de canais que ligam indivíduos, setores e departamentos. Duas grandes redes permeiam a organização: formal e informal. A rede formal é formada pelos instrumentos oficiais legitimados pela estrutura burocrática. A rede informal é composta por todas as manifestações espontâneas da coletividade, como boatos, a “rádio corredor”, fenômenos que representam as expectativas, emoções, interesses e frustrações do público interno.

É importante ressaltar que nem sempre as informações seguem os fluxos que deveriam ou que a organização gostaria e assim surgem organogramas paralelos ou informais, resultantes de ruídos e desvios.

Pimenta (2002) ressalta que a “rádio corredor” é uma rede informal, complicada e muito eficiente por onde circulam os mais variados assuntos, notícias e rumores de interesse dos empregados. As informações que nela transitam são selecionadas e passadas a quem de direito, normalmente trata de assuntos comuns aos da rede formal que não foram esclarecidos corretamente pela organização.

A informalidade das comunicações também foi debatida nos dois grupos focais realizados com os empregados do Felício Rocho. E ao serem questionado sobre a existência dela na instituição as respostas foram:

Sim, acredito ser um problema comum em organizações de grande porte. Os empregados conversam sobre informações que em alguns casos são verdadeiras e também inverdadeiras. Observo que em alguns casos as informações passadas na rádio peão costumam ser por falta de procurar a informação correta nos meios de comunicação oficial da empresa (Entrevistado E4).

Sim. Os assuntos que mais prevalecem são processos que não estão indo bem, demissões e formas erradas de tomada de decisão por um gestor. E a forma mais vergonhosa é através da fofoca e bolinhos de pessoas no meio do corredor (Entrevistado E11).

Como em toda empresa, existe rádio peão sim no Felício Rocho, funciona como um telefone sem fio que é passado de funcionário pra funcionário, podendo ser uma notícia verdadeira ou não. Os assuntos que ganham destaques são os assuntos relacionados à melhoria dos benefícios e salários e outros assuntos de momento (Entrevistado E12).

Sim. Existe e funciona ativamente, pois a comunicação informal está mais avançada do que a comunicação formal, e dependendo do perfil da pessoa, este tipo de comunicação é muito atrativo. Ela começa inclusive com a falta de ética de determinado perfil, dando origem à circulação da informação. Na comunicação informal é tratado todo tipo de assunto, desde a demissão de colaboradores até a assinatura de algum tipo de contrato (Entrevistado E14).

E ao perguntar se os empregados costumavam confiar mais no que o Hospital Felício Rocho falava ou no que ouvia pelos corredores as respostas foram:

Confio mais na informação oficial transmitida pelo Hospital Felício Rocho nos canais de comunicação (Entrevistado E2).

Sem dúvidas confio no que o Hospital fala. As informações de corredores até podem ser utilizadas na busca da informação segura, mas jamais como veículo confiável (Entrevistado E5).

Apesar das fontes de informação oficiais serem de maior credibilidade, o que se ouve pelos corredores desperta o interesse em checar a veracidade daquele assunto (Entrevistado E7).

Após análise, pode-se perceber que a comunicação informal existe na instituição. Na visão de Baldissera (2000), a comunicação informal pode ser aliada na resolução de problemas pontuais. Os vínculos informais criados entre pessoas do mesmo setor permitem acesso mais rápido as informações necessárias.

É papel da comunicação organizacional assegurar fluxos regulares de informação, elaborar uma política de proteção ao ambiente social que possibilite antecipar disfunções organizacionais, criar um clima favorável para a difusão de informação entre os públicos da organização (TORQUATO, 1986).

Segundo Bueno (2007), a Rádio Peão tem uma função fundamental dentro da empresa, mesmo que se manifeste de forma irresponsável: a identificação das fragilidades da gestão e da prática da comunicação interna é palco preferido para a

má informação. O autor faz a comparação do fenômeno empresarial com uma verdadeira emissora de rádio.

O autor acredita que uma rádio não pode ser culpada pela forma como seus ouvintes repassam a notícia, e pelo modo como acrescentam nela suas experiências e opiniões. Bueno (2007) comenta que a rádio toca durante todo o dia, portanto, se as empresas se disponibilizarem a ouvi-la, captarão perfeitamente as mensagens transmitidas e poderão, inclusive, alterar seu volume, já que a Rádio Peão costuma fazer um imenso barulho.

Após análise deste bloco, foi possível identificar possíveis falhas no processo de comunicação interna, que possam representar rupturas na disseminação da informação entre equipes.

Ao analisar o papel da comunicação interna no Hospital Felício Rocho e verificar o conhecimento dos gestores e empregados hospital em relação às ferramentas utilizadas pela assessoria de comunicação foi possível perceber que os processos de comunicação interna se configuram obedecendo à hierarquia da instituição, com comunicação descendente e centralizadora. Os gestores do hospital são, na visão dos empregados, um dos dificultadores do processo de difusão da informação. A comunicação informal existe na instituição, mas não interfere de forma negativa no processo. Isso pode ser percebido pela fala dos entrevistados e pelos dados da assessoria de comunicação do hospital.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais sobre os resultados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação apoiou-se em um estudo de caso que buscou descrever e analisar o processo de comunicação interna do Hospital Felício Rocho na percepção dos gestores e empregados da instituição.

Os hospitais são instituições heterogêneas, especialmente no que diz respeito às rotinas, aos profissionais, ao tipo de cliente, procedimentos, processos administrativos e comunicacionais. Portanto, desempenhar a comunicação em um ambiente tão diverso, construindo identificação entre os profissionais e o hospital que representam, promovendo o engajamento das distintas equipes e facilitando o fluxo de informações compreende um desafio para essas instituições.

Considerando-se que a comunicação interna é importante para a gestão estratégica da organização, o objetivo geral do projeto foi: Descrever e analisar o processo de comunicação interna em um hospital geral privado, localizado em Belo Horizonte, na percepção dos gestores e empregados.

A partir do objetivo proposto, e a fim de responder o problema de pesquisa, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira foi realizada uma pesquisa qualitativa semiestruturada em que os sujeitos de pesquisa foram oito gestores de áreas diversas, escolhidos em função da diversidade dos cargos.

Na segunda etapa foram realizados dois grupos focais, cada grupo com oito empregados, totalizando, dezesseis participantes. A escolha dos empregados foi realizada primeiramente pela área de atuação e depois que o setor foi determinado, a escolha do funcionário foi aleatória.

O roteiro de entrevista utilizado na primeira etapa foi de natureza semiestruturada, contendo vinte e duas perguntas divididas em quatro blocos nos quais se pretendeu captar qual a percepção dos empregados sobre a comunicação organizacional e interna da do Hospital Felício Rocho. Todos os gestores responderam ao mesmo

modelo de roteiro de entrevista. O primeiro bloco teve a função de caracterizar os respondentes. No segundo bloco, foi abordado o tema comunicação organizacional. No terceiro bloco, foi abordada a comunicação interna no Hospital Felício Rocho e seus impactos e importância. E, para finalizar, foram avaliadas as ferramentas de comunicação utilizadas no Felício Rocho.

Na segunda etapa, foram entrevistados dezesseis empregados do hospital pesquisado, a partir da técnica de grupo focal. O roteiro de entrevista utilizado foi constituído por duas etapas. No primeiro momento, a moderadora apresentou o objetivo do projeto e explicou como seria a dinâmica de trabalho. Logo depois solicitou que cada participante se apresentasse conforme roteiro. No segundo momento, foram realizadas doze perguntas relativas a características organizacionais do hospital, comunicação interna e canais e ferramentas de comunicação.

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados quatro objetivos específicos. O primeiro se propôs a descrever a dinâmica da comunicação interna, segundo a percepção dos gestores e empregados entrevistados. A esse respeito pode-se dizer que foi possível atendê-lo, uma vez que os dados colhidos nos relatos dos entrevistados foram suficientes para a análise de conteúdo, revelando a dinâmica da comunicação no Hospital Felício Rocho. A pesquisa permitiu descrever a comunicação interna do hospital e seus processos. Após análise dos dados, conseguiu-se verificar quais são os pontos fortes e os pontos a melhorar da comunicação interna do Hospital Felício Rocho.

Como pontos fortes pode-se destacar que tanto os gestores quanto os empregados possuem conhecimento do papel comunicação interna e o seu impacto para o hospital o que auxilia na difusão da informação.

Foi possível identificar que os gestores conseguem diferenciar a comunicação organizacional da comunicação interna. Fato importante para a multiplicação das informações para os públicos externos. É importante ressaltar que isso foi possível em virtude de uma capacitação interna que existiu no hospital quatro meses antes da aplicação da pesquisa. Um dos módulos da Formação de Gestores era

Comunicação organizacional. O tema comunicação foi abordado na capacitação de gestores, devido a sua importância no ambiente hospitalar. Na capacitação foi abordado tanto a comunicação organizacional como a comunicação interna.

Os empregados do hospital conseguem perceber que impacto da comunicação interna em uma organização de saúde refere-se à interação de processos assistenciais com processos administrativos, bem como ao entendimento da cultura da empresa e à construção de uma identidade única em conformidade com as diretrizes da alta direção.

Como pontos de melhorias destaca-se a falta de esclarecimento por parte dos gestores de quem são os públicos de interesse do hospital. Em alguns momentos, pelo cargo que eles ocupam, esta falta de esclarecimento, compromete a difusão da comunicação.

E o ponto crucial de melhorias é o desafio de disseminar a comunicação dentro do hospital, construindo identificação entre os empregados e a instituição. No período de realização da pesquisa e das análises de dados, este era a grande deficiência do Felício Rocho. A informação, na maioria das vezes, era divulgada pelos veículos oficiais do hospital através da assessoria de comunicação, mas em função do grande número de empregados e da logística interna (turnos de trabalhos, acessos aos veículos) a informação não era disseminada para todos. Esta informação, muitas vezes, ficava centralizada nos gestores do hospital: supervisores, coordenadores e gerências.

Uma das formas de minimizar esta falta de comunicação é a capacitação constante e continua dos gestores quanto à importância da disseminação da informação, além da instalação de mais quadros de avisos em locais estratégicos do hospital, assim como permitir acesso ao maior número possível de empregados à intranet do hospital.

Em relação ao segundo objetivo específico pretendeu-se identificar e analisar os meios utilizados para a disseminação de informações e o estabelecimento da comunicação interna, também é possível dizer que foi atendido, pois a opinião dos

gestores e empregados sobre os meios de comunicação utilizados no hospital foram satisfatórios para verificar como ocorre a disseminação de informação. Essa consideração se fortalece na comparação entre os relatos apurados e o referencial teórico desenvolvido para este trabalho. Tanto os gestores como os empregados descreveram quais são os meios de disseminação da informação e como ela se estabelece. Através da análise foi possível estabelecer quais são as insatisfações dos entrevistados e o que deve ser aprimorado.

Os entrevistados demonstraram conhecer todos os veículos de comunicação utilizados pela assessoria de comunicação além de identificar o papel e a importância da comunicação interna no Felício Rocho. Os gestores e empregados entendem que comunicação interna tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre os públicos internos da empresa, além de incentivar a troca de informações e estimular o diálogo, e a participação de todos nos processos de integração da organização, estes aspectos são positivos.

O que deve ser aprimorado é a forma como a comunicação é transmitida. A credibilidade da difusão da comunicação interna do Hospital Felício Rocho foi questionada pela maioria dos entrevistados.

A comunicação interna do hospital esta passando por um processo de transformação: de uma comunicação reativa, embrionária, tímida, para uma comunicação proativa, com foco profissional, mas, sem padrões e práticas de comunicação formatadas, o que gera insatisfações. A comunicação atinge as lideranças diretamente e estas não multiplicam para os empregados.

Por outro lado os empregados percebem que a assessoria de comunicação está mais presente e atuante e que as informações “param” nos gestores.

Os meios, canais e veículos estão corretos, mas a forma de disseminação precisa ser aprimorada.

Quanto ao terceiro objetivo específico pretendeu-se verificar se a comunicação interna assume um caráter integrador entre equipes, após as pesquisas e análise

dos dados, também foi possível comprovar. Nesse caso específico ficaram evidentes as opiniões divergentes entre gestores e empregados.

Para que a comunicação interna de uma organização funcione, é importante conhecer os princípios e valores da mesma, e sua cultura organizacional sejam difundidos. Ao realizar a pesquisa junto aos empregados, buscaram-se evidências através de questionamentos referentes à instituição e foi possível comprovar que os valores e a cultura do hospital são muito presente entre os empregados e gestores.

Conforme foi destacado nos dados analisados, foi possível registrar que os empregados sentem orgulho de trabalhar no hospital e demonstram comprometimento com o mesmo sendo um ponto positivo a ser destacado. Esta característica dos empregados do hospital, junto com as falas dos pesquisados, comprovam que a comunicação interna auxilia na integração das equipes.

No entanto existem pontos negativos que devem ser destacados: a comunicação do Felício Rocho ainda é centralizadora e descendente e os empregados percebem claramente e verbalizam esta insatisfação. Ao mesmo tempo que a comunicação interna tem o caráter integrador no hospital ela ainda não é horizontal.

No quarto objetivo específico pretendeu-se identificar possíveis falhas no processo de comunicação interna, que possam representar rupturas na disseminação da informação entre equipes. Nesse aspecto foi analisada a rede de comunicação. As redes formais e informais do hospital foram comprovadas nas pesquisas e também foi possível realizar a comparação entre os relatos apurados e o referencial teórico desenvolvido. No hospital a rede informal existe e através das análises foi percebido que ela faz parte do processo de comunicação do Felício Rocho, sem interferir negativamente.

As redes de comunicação são um o conjunto de canais que ligam indivíduos, setores e departamentos. E este é uma das grandes deficiências da comunicação do hospital. Muitas vezes estas redes não funcionam continuamente, existem constantes interferências de processos, que geram ruídos e falhas na comunicação e favorecendo a rede informal: radio peão.

Neste caso, em alguns momentos as informações não seguem os fluxos que deveriam ou que a organização gostaria e assim surgem informações paralelas ou informais, resultantes de ruídos e desvios. Todos os entrevistados comprovaram a existência de uma radio peão no hospital, mas ao mesmo tempo a credibilidade destas informações não é respeitada. Elas existem e tumultuam o processo de comunicação interna, mas não possuem credibilidades.

O que precisa ser realizado é o fortalecimento dos canais de comunicação e a difusão segura da mesmas através das lideranças.

A partir dos dados expostos, a pesquisa revelou que no Hospital Felício Rocho, os processos de comunicação interna se configuram obedecendo à hierarquia da instituição. Ainda é uma comunicação descendente, onde as informações partem da alta direção para a base, mas está passando por um momento de transição.

Tanto os gestores quanto os empregados conseguem perceber as mudanças nos processos internos da comunicação tais como: a) reuniões contate com lideranças, b) divulgação direcionadas e especifica para gestores orientando como a informação deve ser transmitida para seus subordinados, c) utilização de uma identidade visual mais atrativa e de fácil entendimento para todos os públicos, d) realização de pesquisa para entender o que o publico interno deseja.

A assessoria de comunicação do hospital é um setor novo, em processo de reestruturação e que ainda não obteve total credibilidade dos gestores. Despertando uma confiança maior dos empregados uma vez que é um canal mais próximo dos mesmos e uma parte dos gestores ainda não conseguem se comunicar de forma clara com sua equipe imediata por ter uma resistência aos processos de comunicação e por achar que não é função relativa ao seu cargo.

Esta pesquisa apresenta limitações. Inicialmente, revela-se a existência de um número restrito de estudos sobre esta temática envolvendo comunicação interna e área hospitalar, o que pode prejudicar a interpretação dos dados, tendo em vista os poucos elementos para se utilizar e confrontar.

O estudo demonstrou conhecimentos adquiridos com experiências vividas pelos respondentes e ampliou a visão do projeto. Nesse sentido, sugere-se para estudos futuros que se pesquise esse mesmo tema em outros hospitais privados para que se possa aprofundar o tema.

Outra recomendação seria confrontar como se estabelece o processo de a comunicação interna nos hospitais privados e nos hospitais públicos.

REFERÊNCIAS

- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação; SAPONARA, Janine. **Caderno de comunicação organizacional**: como entender a comunicação interna. São Paulo: Abracom, 2012a.
- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação; SAPONARA, Janine. **Caderno de comunicação organizacional**: por que investir em comunicação interna. São Paulo: Abracom, 2012b.
- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação; SAPONARA, Janine. **Caderno de comunicação organizacional**: comunicar é preciso. Como as Ongs podem se comunicar melhor com a imprensa. São Paulo: Abracom, 2012c.
- ADVFN. Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil/2015>>. Acesso em: 29 jul. 2016.
- AGUIAR, L. C. **Marketing hospitalar**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20CORR%C3%8AA%20AGUIAR.pdf>> Acesso em: 12 mai. 2012.
- ALMEIDA, F. T. **Controles internos em sistemas ERP**: estudo de caso em empresa do setor alimentício em Belo Horizonte – MG. 2013. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte. 2013.
- ANAHP. Disponível em: <[http://anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/hospitais-particulares-faturam-r\\$-20-7-bilhoes](http://anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/hospitais-particulares-faturam-r$-20-7-bilhoes)>. Acesso em: 29 jul. 2016.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Editora da Universidade Vale do Rio dos Sinos, 2000. 116p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70/LDA, 2006. 329.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, pp. 52-64, 1993.
- BOEGER, M. A. **Gestão em Hotelaria Hospitalar**. – São Paulo : Atlas, 2003.
- BORBA, V. R. **Estratégias e plano de marketing para organizações de saúde**. Rio de Janeiro: Cultura Médica – Guanabara Koogan, 2009.
- BORBA, V. R.; LISBOA, T. C. **Teoria geral de administração hospitalar**: estrutura e evolução do processo de gestão hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

BORBA, Valdir Ribeiro *et al.* **Marketing hospitalar**. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 1989.

BRAGA, D. **Acidente de trabalho com material biológico em trabalhadores da equipe de enfermagem do centro de pesquisas Hospital Evandro Chagas**. 2000.75p. (Dissertação de Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2000.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial no Brasil**: TAB. ão Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CALVO, M. C. M. **Hospitais públicos e privados no Sistema Único de Saúde no Brasil**: o mito da eficiência privada no estado de Mato Grosso em 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2002.

CAMPOS, J. Q.; PEINADO, M. **Planejamento hospitalar**. São Paulo: Jotacê, 1995.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CHRISTENSSEN, C. M., Harvey, G. J., & Hwang, J. **Inovação na gestão da saúde: a receita para reduzir custos e aumentar qualidade**. Porto Alegre: Artmed. 2009.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CLEMEN, P. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as Pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CNE. Disponível em:

<http://cnes2.datasus.gov.br/Mod_Ind_Habilitacoes.asp?VEstado=31&VMun=&VComp=00&VTipo=F>. Acesso em: 29 jul. 2016.

CNE. Disponível em:

<http://cnes2.datasus.gov.br/Mod_Ind_Unidade.asp?VEstado=00>. Acesso em: 29 jul. 2016.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. Tradução de Barbara Theodoro Lamber. São Paulo: Makron Books, 1994.

CÔRREA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviço**. São Paulo: Atlas, 2010.

CURVELLO, J.J.A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. **Revista Universa – Ciências Sociais Aplicadas e Jurídicas**, v1, dez, p.23-44. 2002.

DECKER, C.B.; MICHEL. M. **A imagem nas organizações públicas**: uma questão de política, poder, cultura e comunicação- estudo de caso INSS em Pelotas. Pelotas (RS): Universidade Católica de Pelotas. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>> Acesso em 20 jun. 2016.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. Trad. Nivaldo Montegelli Jr. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

DUARTE, E. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 2, pp. 8-19, 1992.

FADEL, M. A. V.; FILHO, G. I. F. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_8487.pdf> Acesso em: 27 abr. 2016.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 159 p.

FLORY, A. V. Comunicação organizacional: conceitos e modelos. **Estudos – Revista da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar**, v4, p.135-163. 2000.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 1986. 79 p.

FREITAS, S. G. Cultura Organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kuhsch. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**: Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Pioneira, 1997. (37- 45)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n.2, pp. 57-63, maio/jun. 1995.

GODOY, S. C. S. **Absenteísmo-doença entre trabalhadores de um hospital universitário**. Dissertação (Mestrado) pela Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. 2001. 167 p

GONÇALVES, E. L. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

GOULART, I. B. **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. 341 p.

GOUVÊA, M. A.; KUYA, J. Qualidade de atendimento do sistema hospitalar – o caso de alguns hospitais da cidade de São Paulo. In: IV SEMEAD, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Seminários em Administração – Programa de Pós-Grad em Administração., 1999. p. 1-17. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Marketing/Gouvea_e_Kuya.pdf
> Acesso em: 12 dez. 2015.

HEREINGER, R. H. F. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano**: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba. 2003. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Econômicas, Administrativas e Secretariado Executivo, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003,113p.

KOTLER, P.; SHALOWITZ, J.; STEVENS, R J. **Marketing Estratégico Para a Área da Saúde**: a construção de um sistema de saúde voltado ao cliente. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

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

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Editora Summus, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia & Empresa*, outubro/dezembro 1995, p.17-26.

LESLY, P. L.. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA GONÇALVES, E. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.1,p 80-90, Jan/Mar 1998.

LIMA GONÇALVES, E. Condicionates Internos e externos da atividade do Hospital Empresa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1,n.1,p 2-20, Jul/Dez 2002.

LIMA GONÇALVES, E.; ACHÉ, C. A. Hospital Empresa: do planejamento à conquista do mercado. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39,n.1,p 84-97, Jan/Mar 1999.

LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R. Planejamento e inovação gerencial em um hospital público: o caso do Hospital Municipal Salgado Filho (SMS/RJ). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.3, pp. 37-76, maio/jun. 2001.

LIMA, S.B. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Ver. CCEI – URCAMP**, v7, n.11, mar., p.32-37. 2003.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson. 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, M. R. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, SP.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, pp. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2015.

MEZZOMO, A et al. **Fundamentos da Humanização Hospitalar: uma visão multiprofissional**. São Paulo: Loyola; 2003.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

NASSAR, M. R. F. O papel da comunicação nas organizações de saúde: oportunidades e desafios. In: XXIX Congresso brasileiro de ciências da comunicação, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, Intercom, 2006.

NASSAR, P. **Comunicação Interna – A força das empresas**. Aberje Editorial, São Paulo, 2003.

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

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação Empresarial?** 6ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. Coleção primeiros Passos.

NASSAR, P.; GOMES, N. **A Comunicação da Pequena Empresa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Globo, 1997.

NEIRA, A. Gestão hospitalar: elementos do contexto externo e a função do dirigente. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v. 10, n. 30, pp. 22-6, set. 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M.R. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 33, n. 3, pp. 83-91, julho/setembro, 1998.

OLIVEIRA, S. L. **Tratando de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monográficas, Dissertações e Teses 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 320 p.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calousete Gulbenkian, 2004.407p.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é Administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Editora Alínea, 2002.

PORTER, M. E.; Teisberg, E. O. **Repensando a saúde**. Porto Alegre: Bookman. 2007

POSTMES, T.A. Social Identity, Approach to Communication in Organizations. In: S .A. HASLAM, D.V.K.M.J. PLATOW & N. ELLEMERS. **Social identify at work**: Developing theory for organizational practice. Philadelphia, 2003. P81-98.

RESENDE, M. A. de F.; MARTINS, L. L.; GOUVEIA, M. L. C. (Orgs). **Memorial da Fundação Felice Rosso**: 75 anos de benemerência, 60 anos de medicina – Belo Horizonte: Logos Editora, Lazuli Studio, 2012 p. 232.

RHODIA, S. A. **Plano de Comunicação Social**. São Paulo: Editora, 1985

RIBEIRO, H. P. **O Hospital: história e crise**. São Paulo: Cortez, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo:

RUÃO, T. O estado da arte em comunicação organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. In: Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação, 2004, Covilhã. **Anais...** Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2004.

SANTA'ANNA, D. B. Pacientes e passageiros. **Interface Comunicação, Saúde, Educação**, v.4, n.6, p.11-20, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**: um estudo interdisciplinar. 1992. 230 f. Tese (Doutorado em Economia), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1992

SCROFERNEKER, C.M.A. Trajetórias técnico – conceituais da Comunicação organizacional. **Revista FAMECO**, n31, dez.2006.

STIVAL, S. M. Cultura organizacional e comunicação interna: sua influência na gestão estratégica. **Revista Gestão Contemporânea**, v.1, n1, p.27-34.2004.

TARABOULSI, F. A. **Administração de Hotelaria Hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo. – São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, J. **Rethinking the theory of organizational communication**: how read an organization. Norwood: Ablex, 2005.

THAYER, L. O. **O Princípio de Comunicação na Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.183 p.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002. 303 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, Y.; WU, S. W.; CHUNG, H. J. The practice of internal marketing is influence the market orientation and innovation. **Notheast Decision Sciences Institute Proceeding**, v.0, n.0, p.1-6, 2010. Disponível em: <<http://www.nedsi.org/proc/2010/proc/p091107001.pdf>> Acesso em 20 jun. 2016.

VILAÇA, W. P. T. Estudos sobre comunicação organizacional em empresas belorizontinas: discursos para públicos ou diálogos com stakeholders? **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v.5, n.9, p101-117, 2º sem. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro para entrevista em profundidade: gestores do Hospital Felício Rocho	84
APÊNDICE B: Roteiro para entrevista em grupo focal empregados Hospital Felício Rocho	85

APÊNDICE A: Roteiro para entrevista em profundidade: gestores do Hospital Felício Rocho.

Características do pesquisado

- a) Sexo
- b) Idade
- c) Formação
- d) Cargo que ocupa
- e) Sua equipe é formada por quantas pessoas
- f) Há quanto tempo está na empresa
- g) Fale sobre sua história no Hospital Felício Rocho

Comunicação Organizacional

- a) Para você o que é comunicação organizacional?
- b) Desde quando você conhece este conceito?
- c) Como você percebe o impacto da comunicação organizacional em uma organização de saúde?
- d) Quais são os *stakeholders* da sua instituição?

Comunicação Interna HFR

- a) Para você qual é o papel da comunicação interna do Hospital Felício Rocho?
- b) Você acredita que a comunicação é capaz de fazer a empresa rever sua postura de gestão? Por quê? Dê exemplos.
- c) Como você define a comunicação interna do Hospital Felício Rocho?
- d) Ela atinge seus objetivos de comunicar com seus empregados? Como?
- e) Os empregados entendem o papel dos veículos de comunicação do hospital?
- f) Como gestor, você ajuda a disseminar a comunicação? Como?

Ferramentas de Comunicação do HFR

- a) Quais são as ferramentas de comunicação do Hospital Felício Rocho?
- b) Qual delas você utiliza para conversar com sua equipe?
- c) São eficazes? Por quê?
- d) Se tivesse que descrever o papel da comunicação interna na gestão do Hospital Felício Rocho com o faria?

APÊNDICE B: Roteiro para entrevista em grupo focal empregados Hospital Felício Rocho

Apresentação

- a) Idade
- b) Tempo de casa
- c) Formação
- d) Área de trabalho
- e) Trajetória no Hospital

Comunicação Interna

- a) Gostaria que você me contasse como é trabalhar aqui no Hospital?
- b) Quais são as características marcantes do Felício Rocho?
- c) Como você fica sabendo das coisas no dia-a-dia do hospital?
- d) Para você o que é comunicação interna?
- e) Qual a importância da comunicação interna em uma empresa como o Felício Rocho?
- f) Que tipo de informação sobre o Hospital você costuma receber?
- g) Por meio de quais canais você recebe essas informações?
- h) Na opinião de vocês qual funciona melhor? Por quê?
- i) E qual não funciona? Por quê?
- j) Que tipo de informação sobre o Hospital vocês consideram importante que todos saibam?
- k) Existe rádio peão no Hospital? Como funciona? Quais assuntos prevalecem?
- l) E vocês costumam confiar mais no que o Hospital Felício Rocho fala ou no que ouvem pelos corredores.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de aviso do Hospital Felício Rocho	88
Anexo 2 – Formulário de comunicado do Hospital Felício Rocho..	89
Anexo 3 – Formulário de memorando do Hospital Felício Rocho ..	90
Anexo 4 – Jornal Mural do Hospital Felício Rocho	91
Anexo 5 – Página principal da Intranet do Hospital Felício Rocho.	92
Anexo 6 – Página principal do site do Hospital Felício Rocho	93
Anexo 7 – Página principal do Facebook do Hospital Felício Rocho	94
Anexo 8 – Newsletter Felício Rocho Informa	95

Anexo 1 – Formulário de aviso do Hospital Felício Rocho



AVISO

Assunto: Manutenção Preventiva PABX

Sector: Central de Atendimento

Data: 1º de agosto de 2014

Será realizada no domingo, 3 de agosto, uma manutenção preventiva no PABX do serviço de telefonia do Hospital Felício Rocho. A manutenção iniciará às 22h, com previsão de término às 23h30.

Durante o procedimento, o serviço de telefonia poderá sofrer indisponibilidade temporária de 20 minutos, conforme informado pela Alcatel, empresa responsável pela operação.

Contingência: em caso de extrema necessidade, gentileza utilizar o celular corporativo do gestor da área. Todos os corporativos disponibilizados pelo Hospital possuem, no mínimo, 50 minutos para a utilização em caso de contingência.

Central de Atendimento

Anexo 2 – Formulário de comunicado do Hospital Felício Rocho



Comunicado

Assunto: Decreto Feriado Copa do Mundo
Setor: Gerência Geral
Data: 7 de julho de 2014

De acordo com o decreto expedido ontem, 6 de julho, pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, amanhã, 8 de julho (terça-feira), será feriado municipal em virtude da realização, na capital, do jogo da semifinal da Copa do Mundo.

O Conselho Diretor e a Gerência Geral comunicam que, em função disso, o Hospital Felício Rocho funcionará em escala de feriado para todos os setores com prestação de serviço direto ao paciente. Para os demais setores, não haverá funcionamento.

Anexo 3 – Formulário de memorando do Hospital Felício Rocho



Memorando

Fundação Felice Rosso
Nova Gerente de Enfermagem

A Gerência Geral comunica a todos que a enfermeira Cássia Soares e Silva é a nova Gerente de Enfermagem do Hospital Felício Rocho.

Cássia é graduada pela PUC Minas, especialista em Controle de Infecção Hospitalar, pela Universidade Veiga de Almeida (Rio de Janeiro), e em Gestão Hospitalar, pela Université Sorbonne (França). Em 2014, atuou como Avaliadora do Sistema Brasileiro de Acreditação/ONA.

Recebamos a nova gerente de braços abertos, com votos de muito sucesso!



Anexo 4 – Jornal Mural do Hospital Felício Rocho



Anexo 5 – Página principal da Intranet do Hospital Felício Rocho

HOSPITAL Felício Rocho

Digite aqui o que você procura **Buscar** (31) 3514-7180

Bem-vindo a nova Intranet do Hospital Felício Rocho

Notícias

- 20/08/2014 : Encerrada - Promoção Rolêmpago
- 28/07/2014 : Serviço de Diálise Peritoneal realiza
- 12/08/2014 : Café com Blogue - agosto de 2014
- 18/07/2014 : Felício Rocho na mídia - Estado de Minas
- 30/07/2014 : CHDOTT do Hospital é destaque em
- 18/07/2014 : Imprimir com responsabilidade é

[Veja Todas](#)

Eventos

- 21/08/2014 : Aniversariantes de agosto
- 04/08/2014 : Calendário de atividades - Agosto
- 20/08/2014 : Encontro de Psicologia Hospitalar
- 15/07/2014 : Workshop de Diálise Peritoneal
- 12/08/2014 : Reunião do Corpo Clínico
- 14/07/2014 : Jornada de Pneumologia e Alergia

[Veja Todas](#)

Galeria de Imagens

- 01/08/2014 : Aniversariantes de julho
- 21/07/2014 : Fotos 4º Anual - 3
- 21/07/2014 : Fotos 4º Anual - 1
- 21/07/2014 : Fotos 4º Anual - 4
- 21/07/2014 : Fotos 4º Anual - 2
- 21/07/2014 : Fotos 4º Anual - 5

[Veja Todas](#)

- CARDÁPIOS**
- ANIVERSARIANTES**
- CALL CENTER**
- EVENTOS ADVERSOS**
- NOTÍCIAS**
 - Notícias
 - Eventos
 - Galeria de Imagens
 - Jornal Mural
 - Clipping
- DICIONÁRIO**
 - Dicionário
- CONTATO**
 - Contatos
- CORPO CLÍNICO**
 - Periódicos gov.br
 - Termo de Consentimento
 - PubMed
 - Clinical Key
 - UpToDate
 - STS Risk Calculator
 - CID 10
 - Escalas de Planções
 - SUS - Procedimentos Oncológicos
- SISTEMA**

Anexo 6 – Página principal do site do Hospital Felício Rocho

The screenshot shows the homepage of the Hospital Felício Rocho website. At the top, there is a browser window with the URL www.feliciorocho.org.br. Below the browser, there is a navigation bar with the following links: [Principal](#), [Fundação](#), [Hospital](#), [Internação](#), [Convênios](#), [Compras e Licitações](#), [Sala de imprensa](#), and [Fale conosco](#). The main content area features a search bar with the text "Digite aqui o que você procura" and a "Buscar" button. To the right of the search bar is a phone icon and the number "(31) 3514-7000". Below the search bar, there is a section titled "Em que deseja ser atendido?" with a dropdown menu labeled "Selecione". To the right of this section are six icons representing different services: "Clínicas e serviços", "Consultas", "Internação", "Pronto atendimento", "Horário para visitas", and "Agendamento online". The central banner features a circular image of two surgeons in an operating room. The text on the banner reads: "SIMPÓSIO Inovações Tecnológicas Incorporadas à Prática Médica 2016" and "Cirurgia Geral do Hospital Felício Rocho". Below the banner, it specifies the dates "Dias: 12 e 13 de agosto" and the location "Local: Núcleo de Ciências da Saúde Felício Rocho (Rua Uberaba, 500 - 5º andar - Barro Preto - BH/MG)". The footer of the page contains the URL www.feliciorocho.org.br/noticias/simposio-inovacoes-tecnologicas-incorporadas-a-pratica-medica-2016.

Anexo 7 – Página principal do Facebook do Hospital Felício Rocho

The image shows the Facebook profile page for Hospital Felício Rocho. The header features the hospital's name in green, a logo of two interlocking hearts (one red, one green), and the tagline "Cuidar das pessoas, buscando qualidade de vida". Below the header is a navigation bar with tabs for "Página inicial", "Sobre", "Serviços", "Avaliações", "Mais", and "+ Adicionar seção Loja". The main content area includes a search bar, a status update prompt "Escreva algo...", and a post from Valmique Júnior [?] dated July 1st at 16:57, stating "Hospital Felício Rocho adicionou 7 novas fotos." The left sidebar shows the location "Hospital · Belo Horizonte", a 4.1-star rating, and the status "SEMPRE ABERTO".

Hospital Felício Rocho
Cuidar das pessoas, buscando qualidade de vida

Hospital Felício Rocho
@hospitalfeliciorocho

Ligue agora | Curtiu | Mensagem

Página inicial | Sobre | Serviços | Avaliações | Mais | + Adicionar seção Loja

Hospital · Belo Horizonte
4.1 ★★★★★ SEMPRE ABERTO

Procurar por publicações nesta Página

75% de taxa de resposta, tempo de resposta de 4 horas

Status | Foto/vídeo | Oferta, Evento +

Escreva algo...

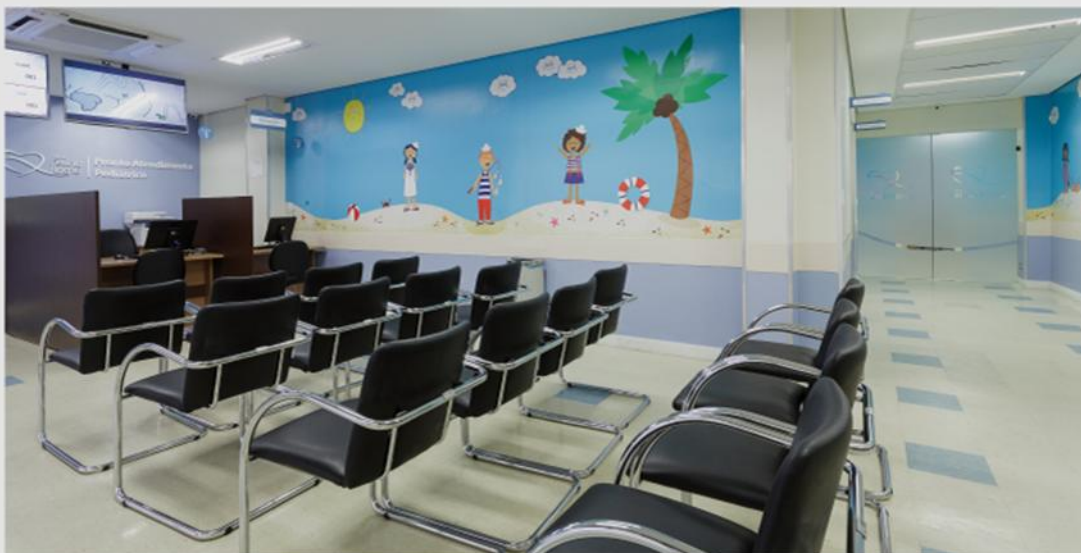
Hospital Felício Rocho adicionou 7 novas fotos.
Publicado por Valmique Júnior [?] · 1 de julho às 16:57 ·

Anexo 8 – Newsletter Felício Rocho Informa



O Boletim Felício Rocho Informa é um veículo do Hospital Felício voltado para planos de saúde, convênios e corretores entre outros públicos. Neste canal, você vai encontrar novidades e informações do Hospital Felício Rocho.

Pronto Atendimento Pediátrico: qualidade do Felício Rocho também para cuidado infantil



Inaugurado em meados de 2015, o Pronto Atendimento Pediátrico do Hospital Felício Rocho é a nova referência para mães e pais de Belo Horizonte e região.

[Leia mais](#)