

Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais

Tatiane Santos Fonseca Guimarães

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM
HOSPITAL PÚBLICO DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE
BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS**

Belo Horizonte – MG

2020

Tatiane Santos Fonseca Guimarães

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM
HOSPITAL PÚBLICO DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE
BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Comunicação e Saúde.

Área de concentração: Comunicação e Saúde Pública

Orientador: Prof. Luís Paulo Souza e Souza

Belo Horizonte - MG

2020

G963d

Guimarães, Tatiane Santos Fonseca.

Diagnóstico das estratégias de comunicação interna de um hospital público de pequeno porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. /Tatiane Santos Fonseca Guimarães. - Belo Horizonte: ESP-MG, 2020.

48 f.

Orientador(a): Luís Paulo Souza e Souza.

Monografia (Especialização) em Comunicação e Saúde.

Inclui bibliografia.

1. Comunicação Interna. 2. Gestão Hospitalar. 3. Política Nacional de Humanização. 4. Diagnóstico. 5. Saúde. I. Souza, Luís Paulo Souza e. II. Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais. III. Título.

NLM WA 590

Tatiane Santos Fonseca Guimarães

**DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM
HOSPITAL PÚBLICO DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Saúde Pública do
Estado de Minas Gerais, como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Comunicação e Saúde
Área de concentração: Comunicação e
Saúde Pública

Orientador: Prof. Luís Paulo Souza e Souza

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza

Prof. Me. Marconi Moura Fernandes

Prof. Dra. Karine Franklin Assis

Belo Horizonte, 15 de junho de 2020

À Warley, esposo, Alex Júnio, Miguel e Alice, meus filhos, Maria da Luz minha mãe e a coordenação do curso de especialização em Comunicação e Saúde com muito amor e gratidão pelo carinho e apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho e da realização do curso.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Luís Paulo e Jean, pela atenção e apoio durante o processo de definição e orientação.

À direção e gestores do Hospital Cristiano Machado que aceitaram participação na pesquisa e colaboram para realização.

À Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais pela oportunidade de realização do curso de especialização.

O dever é uma coisa muito pessoal; decorre da necessidade de se entrar em ação, e não da necessidade de incom os outros para que façam qualquer coisa.

Madre Tereza de Calcuta

RESUMO

Para garantir a atividade gerencial hospitalar e a participação dos trabalhadores na gestão faz-se necessário uma boa comunicação de forma partilhar, repartir e trocar opiniões. O presente trabalho tem por objetivo realizar o diagnóstico situacional relacionado às estratégias de comunicação interna de um hospital público de pequeno porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Para realizar o diagnóstico foi utilizada uma metodologia quantitativa e qualitativa por meio do estudo das atas de reunião e análise das respostas de um questionário estruturado. Foram 42 atas analisadas do período de junho de 2016 a dezembro de 2019 e 11 questionários respondidos pelos gestores pertencentes ao colegiado gestor do hospital. A análise das atas deu um panorama geral da baixa participação dos gestores na organização do hospitalar e a análise dos questionários identificou que os gestores tem a percepção de que a comunicação é ruim. Dentre as ferramentas de comunicação interna presentes no hospital os gestores identificaram que o mural, as reuniões e verbal são as que mais necessitam melhorias. A partir das informações e sugestões dos próprios gestores realizou -se algumas sugestões de melhoria. E conclui-se a pesquisa identificando que o hospital vive um momento de mudança de gestão propicio a melhorias e acolhimento de sugestões.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Gestão Hospitalar; Política Nacional de Humanização; Diagnóstico; Saúde.

ABSTRACT

To ensure hospital management activity and the participation of workers in management, good communication is necessary in order to share, share and exchange opinions. The present work aims to re-list the situational diagnosis related to the internal communication strategies of a small public hospital in the Metropolitan Region of Belo Horizonte, Minas Gerais. To make the diagnosis, a quantitative and qualitative methodology was used through the study of the minutes of meeting and analysis of the answers of a structured questionnaire. There were 42 minutes analyzed from June 2016 to December 2019 and 11 questionnaires answered by managers belonging to the collegiate manager of the hospital. The analysis of the minutes gave an overview of the low participation of managers in the organization of the hospital and the analysis of the questionnaires identified that managers have the perception that communication is bad. Among the internal communication tools present in the hospital, managers identified that the mural, meetings and verbal are the ones that most need improvement. From the information and suggestions of the managers themselves, some suggestions for improvement were made. And we conclude the research identifying that the hospital is experiencing a moment of change in management for improvements and reception of suggestions.

Keywords: Internal Communication; Hospital Management; National Humanization Policy; Diagnosis; Health.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma	24
Figura 2 – Formulário de ata.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Descrição de conteúdo relacionado a comunicação presente nas ATAS de reunião do colegiado gestor	27
Quadro 2 - Relato do motivo que levou a avaliação da comunicação interna de mediana a ruim	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos gestores que compõe o colegiado.....	29
Tabela 2 - Identificação da utilização, pelos gestores, da comunicação Interna existente no Hospital	30
Tabela 3 - Meio de Comunicação Utilizado.....	32
Tabela 4 - Média da frequência de utilização de cada meio de comunicação utilizado pelos gestores	33
Tabela 5 - Grau de dificuldade (de 0 a 10) para se comunicar	34
Tabela 6 - Tempo de resposta na comunicação do gestor com os demais funcionários	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Demonstração da abertura a comunicação dos funcionários do setor de cada gestor	42
Gráfico 2 - Demonstração da abertura do gestor superior a comunicação	42
Gráfico 3 - Demonstração da abertura dos demais setores a comunicação	43
Gráfico 4 - Demonstração da abertura dos demais gestores a comunicação	43
Gráfico 5 - Demonstração do meio de comunicação que cada gestor usaria se lhe fosse proporcionado	44

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

SUS	Sistema nico de Saúde
PNH	Política nacional de humanização
HCM	Hospital Cristiano Machado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
Justificativa.....	15
2. OBJETIVOS	16
4. REVISÃO DA LITERATURA	17
3. METODOLOGIA	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5. CONSIDERAÇÃO FINAIS	46
REFERENCIAS	47
ANEXO	49

1 INTRODUÇÃO

As instituições hospitalares são consideradas sistemas abertos que sofrem a ação do meio, sendo influenciadas pela evolução e mudanças em todos os campos sociais, tornando-se um espaço multidisciplinar de interação com a sociedade. Os hospitais representam uma das formas mais complexas e delicadas de organização humana (BONATO, 2011).

Cada vez mais os hospitais estão no rol das instituições fundamentais na sociedade e evoluíram desde pequenos grupos estruturados informalmente até as grandes e complexas organizações dos dias atuais. A proposta da estrutura organizacional dos hospitais baseia-se em estruturas funcionais, geográficas ou de produtos sob a forma de gerências (GONÇALVES, 1998).

Conforme a constituição federal de 1988 a Saúde é um direito de todos e um dever do estado, assim foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), um dos maiores sistemas de saúde do mundo. A rede que compõe o SUS é ampla e abrange ações como serviços de saúde englobando dentre outros as instituições hospitalares (BRASIL,2004)

Neste contexto a Política Nacional de Humanização (PNH) do SUS vem para efetivar os princípios do SUS no cotidiano das práticas de atenção e gestão. A PNH estimula a comunicação entre os gestores, trabalhadores e usuário, uma das diretrizes deste programa é a Cogestão (BRASIL,2004).

O hospital cenário deste estudo é uma instituição que compõe a rede SUS e possui em sua organização a divisão de setores por gerências e coordenações. Como a PNH incentiva a participação na gestão das instituições o referido hospital possui um colegiado gestor que de acordo com seu regimento tem a função de garantir a participação dos trabalhadores na gestão.

Para garantir a atividade gerencial e a participação dos trabalhadores na gestão faz-se necessária uma boa comunicação de forma a partilhar, repartir e trocar opiniões.

Pensando nisto o presente trabalho vem responder a seguinte indagação: “Qual é o diagnóstico de comunicação interna do Hospital Cristiano Machado (HCM)?”. Realizar um diagnóstico das estratégias de comunicação interna existentes no referido hospital pode colaborar para as atividades de gestão rotineiras do hospital, além de ser uma estratégia para o planejamento da instituição visando a melhoria da relação entre os colaboradores e setores.

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

- ❖ Realizar o diagnóstico situacional relacionado às estratégias de comunicação interna de um hospital público de pequeno porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais.

2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar o perfil dos gestores do HCM;
- ❖ Identificar na percepção dos gestores como ocorre a comunicação interna;
- ❖ Analisar a opinião dos gestores em relação a comunicação interna;
- ❖ Identificar como os gestores utilizam a reunião do colegiado gestor como estratégia de comunicação;
- ❖ Identificar sugestões de melhoria da comunicação interna.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Comunicação nas organizações

A comunicação é o ato de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de processos, pode usar a linguagem oral ou escrita, ou outras formas (KUNSCK, 2009 *apud* SILVA, et al. 2007).

Segundo Matos (2009, citado por RODRIGUES,2017) comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões”. De acordo com FERREIRA (2004 citado por ALVES e SOUZA, 2015), encontramos que comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Silva et al. (2007) referem a comunicação como um aspecto primário da atividade gerencial, ou seja, é por meio da comunicação que o administrador garante que as ações sejam realizadas pelas pessoas para o desempenho da instituição. Descrevem ainda que as coisas são feitas por meio de pessoas e para que sejam eficientes faz- se necessário comunicar sempre quando e como deveram ser feitas.

Conforme Melo (2006), as empresas que almejam o sucesso vêm adotando um sistema eficiente, interativo e transparente de comunicação. Quando os colaboradores estão bem informados evitam-se boatos dentro do órgão as chamadas rádio peão. Para Silva et al. (2007) os boatos são exemplos de comunicação distorcida tornando- se uma barreira a comunicação efetiva.

3.2 Tipos de Comunicação nas organizações

As formas de comunicação dentro das organizações podem variar conforme os elementos, contexto e tipo a ser usado. Divide-se em comunicação verbal e não verbal (ANDRADE, 2007).

A comunicação verbal tem relação direta com a transmissão, participação e troca de experiências entre as pessoas podendo ser interna quando acontece dentro da instituição ou externa quando ultrapassa os limites da instituição (ANDRADE, 2007).

Em uma organização pode haver canais de comunicação, os formais e informais, o primeiro tem relação com hierarquia e o segundo não possui esta relação (MEGGINSON et al., 1998 *apud* FARIAS, 2007).

Em relação à comunicação formal tem-se a forma escrita que pode ser intranet, quadro de avisos, jornal mural, dentre outros (FREIRE et al., 2019). Para alguns autores existem três tipos de comunicação interna formal que são as descendentes, da alta gerencia para os subordinados; as ascendentes que são as mensagens enviadas dos níveis mais baixos para a alta gerencia; as horizontais que são as trocas de mensagens entre os pares num mesmo setor (MEGGINSON et al., 1998 *apud* FARIAS, 2007).

A comunicação informal é um tipo de comunicação realizada fora do sistema convencional (ANDRADE, 2007). Dentro das organizações a maior parte da comunicação se dá de maneira informal, podendo ocorrer de forma oral ou escrita pode ser denominada “cacho de uva” pelo aparente crescimento e desenvolvimento de causa em cadeias por meio dos grupos sociais (SILVA et al., 2007).

A comunicação não verbal e aquela que exprime sentimentos sem usar palavras, de acordo com DUBRIN (2001) este tipo de comunicação pode ser dividido em espaço físico, posição do corpo, postura, gestos das mãos, expressões faciais e timbre de voz.

3.3 Comunicação Interna: definição e objetivos

Comunicação interna é a comunicação empresa/empregado, visa integração entre a organização e o público interno, os funcionários, buscando uma gestão participativa. Desta forma a comunicação garante um alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados como descrito por Alvese Souza (2015).

Tibúrcio e Santana (2014) relatam que não é suficiente ter uma equipe altamente motivada se ela não estiver bem alinhada com o negócio da empresa, se não houver informação sobre o que ocorre na organização e os colaboradores não se comunicarem bem. Por isso a comunicação interna se faz importante pois ela é responsável por uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização, para eles a comunicação é um dos fatores para o crescimento de uma organização.

A comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” conforme descrito por Pasqualini (2006, citado por ALVES E SOUZA, 2015) e têm como finalidade comunicar os fatos e notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa.

Boneau et Henriët, (1990 citado por ALMEIDA, 2013) destacam objetivos da comunicação interna que permitem pensar na importância estratégica desta

ferramenta em uma instituição:

- 1) Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa.
- 2) Promover o conhecimento da empresa por todos
- 3) Informar cada colaborador de forma adaptada
- 4) Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores
- 5) Favorecer os meios de expressão dos colaboradores
- 6) Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalhadores

3.4 Ferramentas de Comunicação Interna

O planeamento da comunicação interna funciona por meio de instrumentos essenciais que podem ter diferentes aspectos dependendo do público a que se destina. As ferramentas comunicacionais representam não só uma fonte de informação, mas também influenciam nos hábitos, atitudes e opiniões dos funcionários de uma instituição (MELO, 2006).

Para Maximiano, (2000) existem três tipos de comunicação interna:

- 1) Pessoal também chamada de comunicação oral que pode se apresentar das seguintes formas: Comemorações e solenidades, Apresentações formais, conferências, reuniões, conversações um-a-um e convenções periódicas.
- 2) Comunicação escrita ou impressa que são os memorandos internos, circulares internas, cartazes, revistas internas, jornais internos, sistemas de sugestões, cartazes, relatórios, murais, cartas, atas de reuniões e boletins.
- 3) Comunicação por meio de equipamento: telefone fixo e móvel, televisão, vídeos, áudios, teleconferência, internet, intranet e rede.

Conforme Clemen (2005 citado por MELO, 2006) as campanhas e veículos de comunicação com instrumentos interativos e complementares são vistos como diferenciais pelos funcionários de uma empresa. Aspectos estéticos, clareza da linguagem, conteúdo objetivo e verdadeiro despertam a confiança e o respeito dos funcionários. O autor relata ainda que deve haver uma mistura dos tipos e canais de comunicação levando-se em conta os recursos disponíveis na instituição.

3.5 Fatores que influenciam a Comunicação Interna

Acreditar e conhecer o poder da comunicação interna está diretamente relacionado a alta direção de uma organização/instituição pois é por meio de uma boa relação com o público interno de forma eficiente que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao público externo (ANDRADE, 2007).

Para Rugierro (2002 citado por FARIA,2009) a qualidade de comunicação dentro das instituições deve acontecer de forma individualizada em função do nível de experiências, amplitude de interesses, grau de motivação de pessoas para pessoas. Para ele comunicações feitas para a “média” do público acabam gerando mais problemas do que benefícios.

Para Andrade (2007) são elementos para a transmissão de mensagens eficiente: comunicação assertivamente (mensagem mais bem sucedida se os funcionários expuserem suas ideias); uso de múltiplos canais (cinco sentidos); comunicação bidirecional e ser sensível as diferenças culturais.

A comunicação pode também ser mal sucedida conforme descrito por Farias (2007) quando a informação que a fonte deseja compartilhar com o destinatário e o significado são diferentes. A diferença pode acontecer devido as barreiras na comunicação.

O autor Daft (2005 citado por FARIAS,2007) descreve as barreiras como sendo organizacionais e individuais; as barreiras individuais são as de dinâmicas interpessoais emoções e percepções mantidas pelos funcionários); seleção de canal ou mídia (seleção errada do meio para envio da informação); semântica (modo como as palavras são selecionadas e usadas); Dicas inconsistentes (barreiras entre a comunicação verbais e não verbal. Em relação as barreias organizacionais ele cita as diferenças no status e no poder; diferenças entre os departamentos em termos de necessidades e metas; ausência de canais formais de comunicação; fluxos de informação não eficientes; coordenação ruim.

Para Marques (2004 citado por MELO, 2006) a comunicação e uma via de mão dupla portanto tão importante como comunicar é saber escutar e cita ainda os 5 “C”s de uma comunicação interna eficaz que são: clara, consciente, continua e frequente , curta e rápida e completa.

3.6 Diagnóstico da Comunicação Interna nas organizações

Levando-se em conta as diversas formas de comunicação é importante realizar em uma instituição um planejamento estratégico comunicacional. Para Melo (2006), planejamento estratégico de uma instituição constrói e mantém uma boa imagem empresarial e está diretamente ligada a comunicação que também conquista credibilidade, confiança e simpatia.

Para saber qual a ferramenta de comunicação que mais atende a instituição é necessário fazer um diagnóstico, verificar as principais características da instituição, analisar a cultura e o perfil do público-alvo para desta forma utilizar os meios, conteúdos e linguagens mais convenientes.

Em âmbito de uma organização hospitalar a comunicação se dá de dois tipos: comunicação entre os profissionais de saúde envolvendo categorias e setores diferentes e a comunicação com o paciente ou seu responsável. No caso do primeiro tipo pensa-se em na transmissão das informações no ambiente hospitalar e no segundo tipo a importância da comunicação verbal (MONCON et al., 2017).

3.6 Comunicação em Saúde

A base sobre a qual se fundamenta certos direitos básicos relacionados ao acesso do cidadão às diversas instituições de cuidado médico é constituída pela definição de doença e saúde. A comunicação na saúde seja ela em anotações da equipe médica ou das outras categorias, diagnósticos ou até mesmo da participação intercomunicativa de empregados na área hospitalar passar sobretudo pelo entendimento do que é “ser saudável” (SERAFIM,2010).

Para o mesmo autor saber identificar e comunicar compreensivelmente o que significa estar ou ser uma pessoa saudável é uma habilidade imprescindível em qualquer procedimento médico, pois isso contribui para compreensão de todos em relação as metas do cuidado com a saúde e assim tanto os profissionais e pacientes sintam se confiantes.

Cabe, portanto, aos profissionais de saúde tornar acessível, em termos comunicacionais, um conceito de saúde que abranja as diversas classes sociais sem almejar a criação de algo novo ou contraditório aos parâmetros gerais já conhecido. As ciências biomédicas não são neutras em termos de valorativos como outras ciências o que requer um maior cuidado na forma de comunicar os seus valores que envolvem o respeito a vida e não devem servir como orientação discriminatória para

fins políticos, trabalhistas ou sociais quaisquer.

O diálogo e a escuta das pessoas que utilizam o serviço de saúde têm a missão de conscientizar as instituições em relação a opinião dos usuários sobre seus serviços e desta forma reavaliar os serviços públicos. Os meios de comunicação podem ser extremamente eficazes para envolver o público em relação aos assuntos de saúde.

3.6 Humanização e processos comunicacionais entre “profissionais e profissionais” e entre “profissionais e usuários”

O Ministério da Saúde descreve sobre a política nacional de humanização (PNH) que existe desde 2003 com a finalidade de efetivar os princípios do SUS nas práticas de gestão e atenção, qualificando a saúde pública e incentivando trocas entre gestores, trabalhadores e usuários. A comunicação entre estes grupos vem como forma de promover debates que proporcionem uma melhor maneira de cuidar e de organizar o trabalho.

A humanização é a valorização dos usuários, trabalhadores e gestores no processo de produção de saúde. As mudanças no modo de gerir e cuidar é uma das formas de estimulação da PNH para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto. A participação dos usuários profissionais e gestores podem ser valorizadas por meio das rodas de conversa, incentivo as redes e movimentos sociais e a gestão de conflitos gerados pela inclusão das diferenças.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo transversal, descritivo, do tipo estudo de caso.

4.2 Cenário do Estudo

Localizado na cidade de Sabará, Minas Gerais, o Hospital objeto do estudo, faz parte do Complexo de Reabilitação e Cuidados Integrados da Fundação Hospitalar de Minas Gerais (FHEMIG). Com registro no CNES, possui 63 leitos, dos quais 52 estão em funcionamento atualmente, divididos em Unidade de Cuidados Prolongados com 38 leitos para prestação de assistência aos pacientes crônicos neurológicos, dos sexos masculino e feminino, de longa permanência e referenciados e Unidade Cirúrgica com 14 leitos.

O hospital possui em seu quadro de funcionários 147 efetivos e 50 contratados, além disso conta com serviços terceirizados como de alimentação e limpeza.

A prestação de serviço de saúde e assistência hospitalar integrado ao Sistema Único de Saúde- SUS se dá a partir da estrutura orgânica conforme descrição do organograma proposto pela portaria presidencial 1.668 de 20 de fevereiro de 2020.

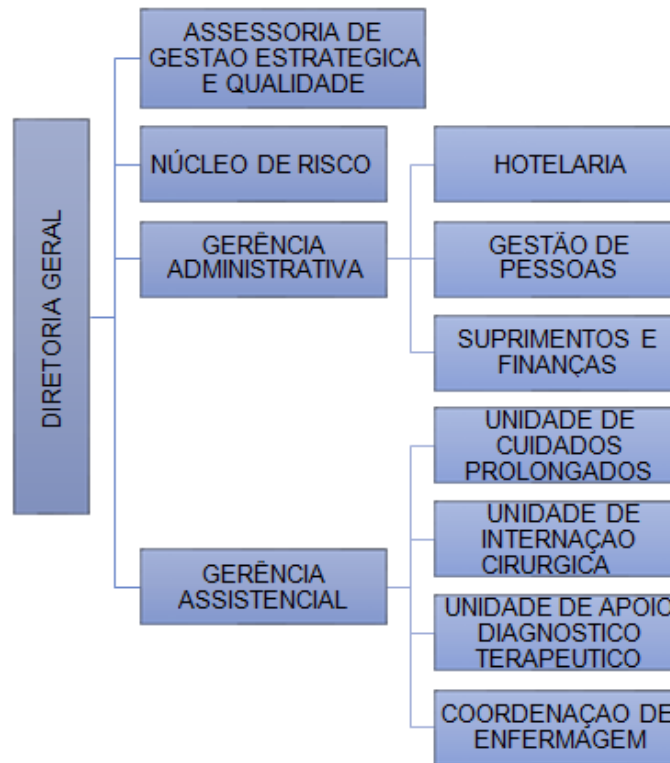


Figura 1. Organograma do hospital Cristiano Machado, conforme descrição da portaria presidencial da FHEMIG de fevereiro 2020.

4.3 Sujeito do estudo e coleta de dados

Os sujeitos da pesquisa são os colaboradores pertencentes ao grupo diretivo do hospital, ou seja, os gestores responsáveis pelos seguintes setores: Direção, Gerência Assistencial, Gerência Administrativa, Coordenação de Enfermagem, Coordenação da Unidade de Apoio e Diagnóstico, Coordenação da Unidade de Cuidados Prolongados, Coordenação da Unidade Cirúrgica, Coordenação de Gestão de pessoas, Assessoria de gestão Estratégica; Gestão de Suprimentos e Finanças; Coordenação de manutenção e Hotelaria e Coordenação do núcleo de Risco. Estes sujeitos compõem o colegiado gestor, que atua em conformidade com os princípios e diretrizes do Pacto de Gestão Participativa da FHEMIG, com a finalidade de fortalecer os canais de participação dos trabalhadores de forma a garantir a participação permanente na gestão.

Para coleta de dados foi realizado uma análise das atas do colegiado gestor durante a gestão do último diretor geral, julho de 2016 até dezembro 2019, buscando por palavras e situações relacionadas a comunicação ou falha dela.

Os representantes do colegiado gestor receberam por e-mail um questionário adaptado de Farias (2007) (ANEXO I) contendo 35 perguntas fechadas de múltipla escolha e 3 perguntas abertas. Por e-mail, pessoalmente ou por mensagem de whatsapp os participantes poderiam esclarecer dúvidas referente ao questionário.

Coletados os dados, estes foram tabulados e analisados, atingindo-se desta forma os resultados do estudo de caso. Para elaboração dos gráficos foi utilizado o Microsoft Excel.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Análise das Atas de reunião

As reuniões do colegiado gestor acontecem uma vez por mês desde sua criação em 2015, para desenvolvimento do trabalho foram analisadas 42 atas no período de junho de 2016 a dezembro de 2019 (período correspondente a uma única gestão). Para Esquinsani, (2007) as atas de reunião podem ser qualificadas enquanto registros formais de um encontro promovido por um órgão visando deliberar sobre assuntos de interesse comum ou repassar informações. As atas também podem servir como uma rica fonte documental, sendo entendida também como um lugar de memória (NORA, 1993 *apud* ESQUINSANI, 2007).

As atas possuem um formato próprio (Figura 2) iniciam-se com informações referente a encaminhamentos da reunião anterior, logo após há referência as pautas obrigatórias e em seguida aos informes.

ATA REUNIÃO DE COLEGIADO GESTOR			
UNIDADE: HOSPITAL CRISTIANO MAGLIARO			
Data:		Hora:	
O Diretor Hospitalar abriu a reunião às _____ Em seguida discutiram a matéria para _____, do _____, que propôs que fossem tratadas as pendências geradas na última reunião. Entre as pendências, figuraram os seguintes assuntos:			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX:			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX:			
PAUTAS OBRIGATÓRIAS:			
Pacto de Gestão Participativa:			
Faturamento:			
PAUTAS DO DIA:			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX:			
INFORMES GERAIS:			
ENCAMINHAMENTOS:			
O QUE		QUEM	QUANDO
LISTA DE PRESENÇA:			
Nomes	Setor	Cargo e/ou Função	Assinatura

Figura 2. Ilustração do formulário de ata de reunião do colegiado gestor.

Durante a análise das atas houve uma busca por palavras e expressões que remetesse ferramentas de comunicação interna ou a sua falta dela. A partir de então

foi elaborado um esquema de leitura e redação de resumo onde foi possível identificar as expressões e ou palavras.

Pode-se se observar que as reuniões de colegiado gestor tem um caráter ritualístico, pois sem exceção todas as reuniões mensais seguiam uma pauta presumida, iniciando com as abertura pelo diretor da unidade abrindo a reunião e passando a palavra para um dos gestores que por sua vez sempre propunha que fossem tratadas as pendências da reunião anterior. Em seguida iniciava-se as informações obrigatórias e após os informes de cada setor. Por fim o diretor agradece a presença dos participantes e dos visitantes.

Na redação das atas não consta a informação do redator, nome ou função, fato que difere do encontrado no estudo de Esquinsani (2007) em que o nome do redator foi sempre registrado. Quanto a duração das reuniões no geral verificou -se uma média de 93 minutos.

O colegiado é composto por membros da direção e os coordenadores de setor, podendo haver convidados, foi possível verificar uma média de 16,5 participantes.

Destaca-se que nas 42 atas analisadas observou -se as seguintes expressões e ou informações relacionadas a comunicação:

Quadro 1. Descrição de conteúdo relacionado a comunicação presente nas ATAS de reunião do colegiado gestor.

Ano	Conteúdo
2016	“Não existe comunicação antecipada de que um funcionário mudará de setor”
	“Sugestão de interação entre setores”
	Sugestão de criação de questionário para pesquisa de satisfação do cliente (como obrigatoriedade devido a indicador de resultado proposto pela Administração Central da FHEMIG)
	Pedido de leitura do jornal Virou Notícia da FHEMIG
	Verificar possibilidade de reunir pessoas do HCM e ADC para entender a descentralização
	Falta de comunicação pode gerar falta de insumos no hospital. Mudanças no hospital devem ser informadas.
	Melhorando a interação entre os setores melhora-se os custos
	Sugestão de Criação de Informativo relacionado a corte em setores
	Proposta de aumento de leitos no hospital feita pela ADC. Estudo do que será necessário para que ocorra.
2017	Pedido de que os gestores preencham Matriz SWOT e encaminhem a direção por e- mail.
	Proposta de realização de educativa sobre construção de prontuário.
	Informação acerca do funcionamento do projeto Ouvindo quem cuida, parceria entre ouvidoria e núcleo de ensino e pesquisa
	Comissão de Avaliação de desempenho será feita por eleição, e para divulgação da eleição utilizará cartazes
	Definição do novo Grupo de Trabalho de humanização (GTH).
A Gestora Estratégica pede que os demais gestores repassem aos colaboradores informações a respeito dos indicadores hospitalares	

2017	Diretor propôs a Criação de um indicador de melhoria da comunicação no hospital.
	“Falta de comunicação do corpo diretivo com os demais”
	Informação sobre a ocorrência de Workshop de segurança do paciente.
	Haverá no hospital o escritório de qualidade
	Pedido de reunião dos gestores com colaboradores para melhorar a sustentabilidade hospitalar
	“Dificuldade de analisar prontuários devido a falta de informações”
	Será agendado reunião com município para tratar assuntos relacionados a contrato de prestação de serviços
	Direção irá orientar gestores em relação a homologação de ponto
	Indicador Taxa de resposta da ouvidoria em construção
	Encaminhamento de Comunicação Interna para os setores em relação a homologação de ponto
	Reunião para informar as diretrizes 2017- 2018 da FHEMIG
	Informação sobre a ocorrência de Seminário “Conhecer melhor o serviço público”
	Solicitação de ampla divulgação do edital de inventário Anual.
	Alteração do horário de visita aos pacientes do HCM. Cartilha com orientação será confeccionada.
2018	Utilização de termo “ficou decidido pela diretoria”.
	Encaminhamento de POP sobre utilização do sei para os setores
	Informação de que existe uma estagiária na FHEMIG realizando um projeto e comunicação nas unidades buscando uma centralização das informações. Haverá uma agente de comunicação no HCM. Todas as unidades terão um quadro de avisos padronizado
	Cartilha de orientações a visitantes está pronta aguardando impressão pelo serviço de comunicação da FHEMIG.
	Pedido de realização do planejamento estratégico de cada setor e encaminhar por e-mail a direção.
	Solicitação de ampla divulgação da pesquisa de satisfação do cliente externo.
	Diretor informa em relação a implantação de três linhas de cuidado no hospital
	Gerente assistencial pede para melhorar a comunicação, segundo ele é muito falha e o hospital muito pequeno.
2019	Informação sobre o VOIP que e uma forma de comunicação telefônica entre os setores do HCM e de outras unidades da rede sem custo.
	Solicitação de organização do fluxo de internação no fim de semana.
	Orientação em relação ao uso de jaleco no refeitório foi afixada no quadro de avisos do próprio refeitório.
	Solicitação de aviso prévio dos cursos e capacitações que serão realizados para que as coordenações possam planejar a liberação de servidores
	Ouidora apresenta pesquisa de satisfação que está realizando com os funcionários.
	Apresentação de como será o novo organograma do Hospital.
	Orientação sobre a importância da escrita das atividades
	Informação sobre falta de comunicação nas altas hospitalares e pedido de confecção de um PRS.
	Pop de utilização do SEI disponibilizado na pasta de Informativos da rede interna do hospital
	Ata de reunião passou a ser oficializada no SEI, buscando melhorar a comunicação
	Sugestão de reunião entre o setor de financeiro e suprimentos e os gestores das unidades para planejamento de compras.

Durante análise das atas de colegiado gestor foi possível verificar que a reunião é basicamente informativa. Cada setor se posiciona em relação a um assunto, por várias vezes os encaminhamentos gerados não são tratados ou

não apresentam prazo e responsável definido. Algumas questões importantes relacionada a comunicação são informadas, mas não geram plano de ação para concretização. Outra questão observada é que muitas questões são decididas pela direção geral do hospital e repassada ao colegiado, não configurando assim decisão colegiada. Isso foi observado em informações como: “*Haverá no hospital o escritório de qualidade*”; “*Definição do novo Grupo de Trabalho de humanização (GTH)*”, “*Ficou decidido pela direção*”, entre outros. A política nacional de humanização identifica os colegiados gestores como arranjos de trabalho que permitem a experimentação da cogestão no cotidiano de saúde (Ministério da Saúde). De acordo com Melo (2006), motivar o desempenho de cada profissional contribui para um clima organizacional favorável, fomentar boas condições de trabalho por meio da participação dos funcionários são os principais objetivos da comunicação interna.

5.1 Análise dos questionários

O questionário possuía perguntas iniciais para identificar o perfil dos funcionários gestores do hospital:

Tabela 1. Perfil dos gestores que compõe o colegiado.

Idade	Média(anos)	37
Sexo	Feminino	90,9%
	Masculino	9,1%
Escolaridade	Mestrado	9,09%
	Pós-Graduação	27,27%
	Superior	54,55%
	Ensino Médio	9,09%
Estado Civil	Casado	90,9%
	Solteiro	9,1%
Tempo de trabalho no hospital	Média(anos)	7,2

Todos os gestores que responderam o questionário são efetivos e coordenam os seguintes setores: Direção geral, Gerência Assistencial, Unidade de Apoio Diagnóstico Terapêutico; Coordenação de Enfermagem, Unidade de Internação de Cuidados Prolongados; Núcleo de Risco; Suprimentos e finanças; Gestão de Pessoas; Assessoria de Gestão estratégica; Serviço de Nutrição e Dietética.

Conforme exposto na tabela 1 são pessoas jovens com média de tempo de trabalho de 7,27 pode se inferir que são pessoas adaptas a mudanças conforme encontrado também por Farias (2007).

Um questionário não foi enviado pois a gestora estava de férias prêmio e um questionário enviado não foi devolvido. Destaca-se que durante a entrega dos questionários o hospital estava passando por uma mudança de gestão.

Todos os gestores utilizam o computador em sua prática diária e relata saber fazer uso dele. As perguntas iniciais do questionário têm a intenção de verificar a se os gestores tem o hábito de ler o mural interno e o site da FHEMIG, além de identificar os meios de comunicação interna no hospital, sendo o resultado representado na tabela 2.

Tabela 2. Identificação da comunicação interna existente no Hospital e utilização, pelos gestores, da comunicação Interna

Você tem o costume de ler o mural interno do hospital?	Sim, de três a quatro vezes por semana	3	27,27%
	Sim, de uma a duas vezes por semana	5	45,46%
	Sim, uma vez por mês	3	27,27%
Você tem o costume de ver o site da FHEMIG?	Sim, todos os dias de segunda à sexta	5	27,27%
	Sim, de três a quatro vezes por semana	3	45,46%
	Sim, de uma a duas vezes por semana	3	27,27%
Qual(ais) o(s) meio(s) de comunicação interna existentes no hospital?	MSN	4	
	Memorando	8	
	Mural	9	
	Verbal	9	
	Reuniões	10	
	Circular Interna	11	
Outros Meios de comunicação do hospital	E-mail	4	
	Informativo (Pasta de Rede)	1	
	Rede Social	2	
	SEI	1	

Os gestores não possuem o hábito de ler o mural interno do hospital todos os dias, na maioria a leitura se dá duas vezes por semana (45,46%), este fato pode ser explicado pelo fato do jornal mural não ser atualizado frequentemente, o mesmo acontece para o site da FHEMIG.

Todos os participantes acham importante ter um bom sistema de comunicação interna no hospital e quando se perguntou como a comunicação é avaliada na instituição a resposta foi ruim para 63,6% (7) das pessoas, 27,7% (3) mediana para e 9,09% (1) boa. Sobre as obras feitas no hospital 90,9% sabe de algumas e 9,1% sabe de todas. O resultado encontrado difere do estudo de Farias (2007) onde apenas 20% dos funcionários consideraram a comunicação ruim na instituição estudada. Foi possível observar que este resultado corrobora com o conteúdo encontrado nas atas de reunião do colegiado gestor.

No Quadro 2, são descritas as informações referentes ao motivo da avaliação da comunicação como ruim ou mediana.

Quadro 2. Relato do motivo que levou a avaliação da comunicação interna de mediana a ruim.

“A comunicação é feita com falhas muitas vezes deixando dúvidas e desconfiança da mensagem transmitida”.
“Temos Eventos Adversos por falha de comunicação”.
“A informação não chega à todas as pessoas envolvidas nos processos. As pessoas não conseguem repassar informações para seus pares”.
“Não existe um meio mais claro e efetivo de comunicação, deveria existir informes no sistema que assim que o servidor entra fique piscando novas informações”.
“Na maioria das vezes as informações são repassadas somente para o corpo diretivo e não chegam até os servidores operacionais”.
“Devido a precariedade na comunicação interna, possuímos conflitos e falhas em setores da unidade”.
“Relato de toda a equipe”.
“Na cultura organizacional deste hospital não existe a prática de aprimoramento da comunicação. Não há, na grande maioria dos servidores, a prática de se verificar se a informação emitida foi devidamente interpretada pelo receptor. Considero ainda, em fase muito embrionária a lapidação da comunicação, ou seja, dizer o mesmo conteúdo de forma mais equilibrada e assertiva”.
“As informações não chegam aos interessados”
“A necessidade de estabelecer estratégias para melhorar a comunicação interna entre os servidores. Existe ainda deficiência na transmissão de informações”

O gestor que avaliou a comunicação como boa descreveu que o motivo é a nova diretora demonstrar boa comunicação.

Tabela 3. Meio de Comunicação Utilizado

	Comunicação com os demais funcionários do seu setor	Comunicação com seu(s) superior(es)	Comunicação com os funcionários que trabalham em setores diferentes do seu	Comunicação com os chefes dos demais setores
Mural	3	0	4	3
MSN	3	3	3	6
Memorando	1	2	3	2
Verbal	8	9	9	9
Reuniões	8	10	11	11
Circular interna	10	8	10	10
Outros	8	8	9	10
Não me comunico com eles	0	0	0	0

Observa-se que os meios mais utilizados respectivamente são as reuniões, circular interna, verbal e outros para a comunicação com funcionários do mesmo setor, superior, funcionários diferentes do seu e demais setores.

Os meios de comunicação informados como outros são: E-mail, rede social; pasta de informativos na rede, WhatsApp, ATAS e SEI.

Tabela 4. Média da frequência de utilização de cada meio de comunicação utilizado pelos gestores.

	Comunicação com os demais funcionários do seu setor	Comunicação com seu(s) superior(es)	Comunicação com os funcionários que trabalham em setores diferentes do seu	Comunicação com os chefes dos demais setores
Mural	2,45	0,00	0,6	0,55
MSN	2,64	2,09	3,2	1,25
Memorando	1,91	1,27	1,6	1,09
Verbal	7,45	6,64	5,8	6,00
Reuniões	6,27	6,45	6,8	6,45
Circular interna	4,82	5,91	7,1	6,45
Outros	6,9	7,9	7,78	7,30

Observou-se que quando os gestores se comunicam com os demais funcionários do seu setor o meio de comunicação frequentemente utilizado é o verbal, reuniões e outros (e-mail e redes sociais) mesma forma de comunicação utilizada com os superiores. Quando a comunicação se dá com setores diferentes (chefes ou funcionários) a forma mais utilizada são as reuniões, circulares internas e outros (e-mail, redes sociais).

Meios de comunicação como Mural, MSN e Memorando são os menos utilizados pelos gestores em qualquer situação. Em relação ao grau de dificuldade para se comunicar (Tabela 5), pode se afirmar que a maior dificuldade está na comunicação com setores diferentes dos que atuam cada gestor.

Tabela 5. Grau de dificuldade (de 0 a 10) para se comunicar.

	Comunicação com os demais funcionários do seu setor	Comunicação com seu(s) superior(es)	Comunicação com os funcionários que trabalham em setores diferentes do seu	Comunicação com os chefes dos demais setores
1	5	6	3	0
2	0	0	7	6
3	6	7	6	6
4	0	0	0	0
5	0	0	7	8
6	0	0	7	6
7	5	7	6	9
8	6	0	7	8
9	2	2	8	6
10	4	5	8	6
11	0	0	1	1
Média	2,55	2,45	5,45	5,6

Quanto ao tempo de resposta na comunicação verificou-se o tempo de resposta para todos os setores é mediano (tabela 6).

Tabela 6. Tempo de resposta na comunicação do gestor com os demais funcionários.

	Comunicação com os demais funcionários do seu setor	Comunicação com seu(s) superior(es)	Comunicação com os funcionários que trabalham em setores diferentes do seu	Comunicação com os chefes dos demais setores
Rápido	3	4	0	0
De rápido à mediano	4	4	0	2
Mediano	4	3	5	8
De mediano à demorado	0	0	5	0
Demorado	0	0	0	0

Quando se questionou em relação a clareza de repostas observou-se que 63,6% dos gestores dizem que quase sempre há clareza quando se comunicam com os demais funcionários do seu setor, 72,7 % dizem que sempre ou quase sempre com relação ao superior; setores e chefes diferentes a resposta é as vezes clara para 63,6%.

Nos gráficos de 1 a 4 demonstramos a abertura a comunicação dos setores. Observou-se que em um mesmo setor a maioria dos funcionários está aberto a comunicação de acordo com a avaliação dos gestores, 55% sempre abertos e 27% quase sempre.

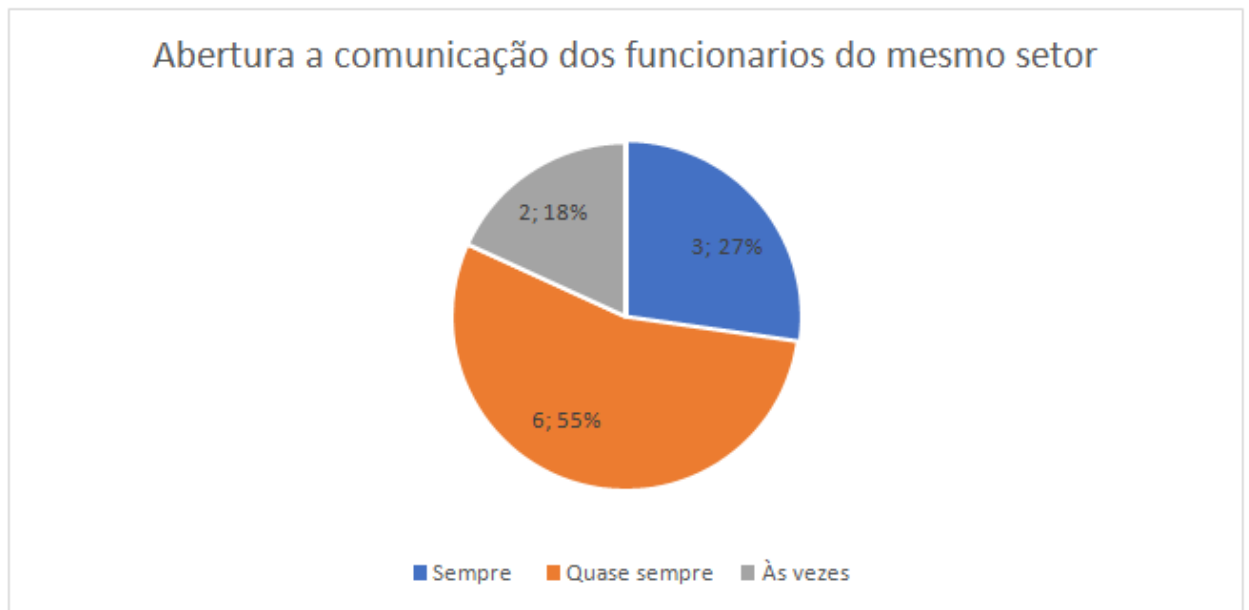


Gráfico 1. Demonstração da abertura a comunicação dos funcionários do setor de cada gestor

Quando se trata da abertura do superior a comunicação também a maioria indica que ele esta sempre, 55%, ou quase sempre (27%) aberto.

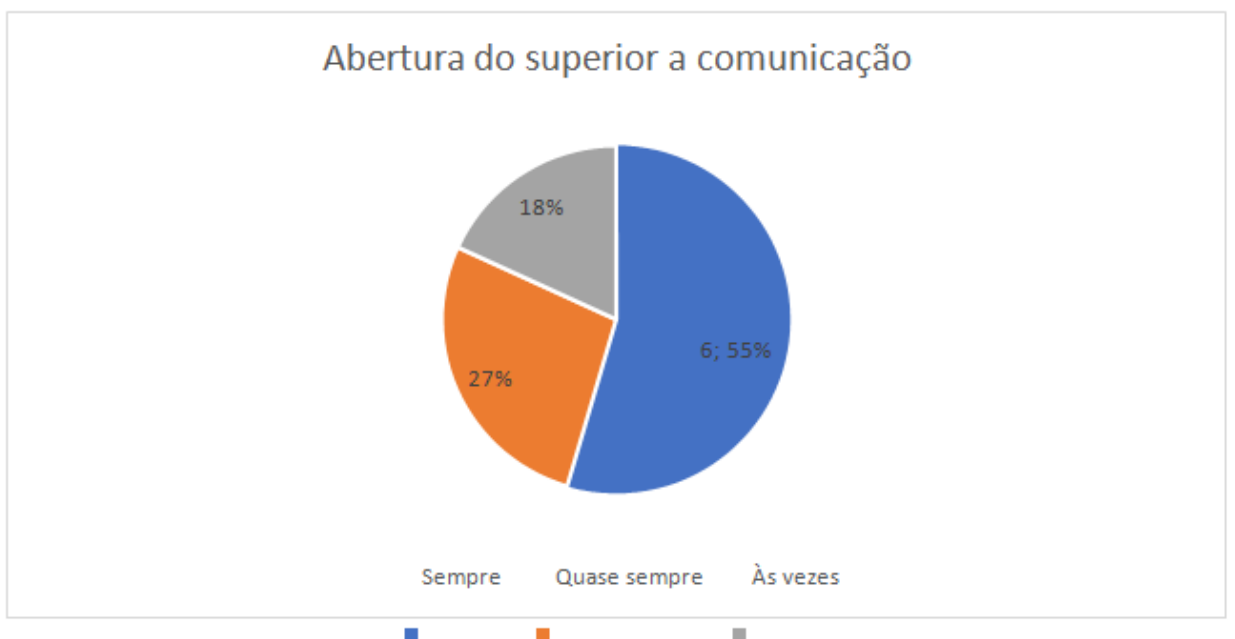


Gráfico 2. Demonstração da abertura do gestor superior a comunicação

Tratando dos demais setores a abertura a comunicação do ponto de vista dos gestores reduzida pois 45% informaram que ela as vezes ocorre (gráfico 3).O mesmo foi observado para os gestores de outros setores, pois 70% as vezes estão abertos a comunicação na avaliação dos gestores (gráfico 4).

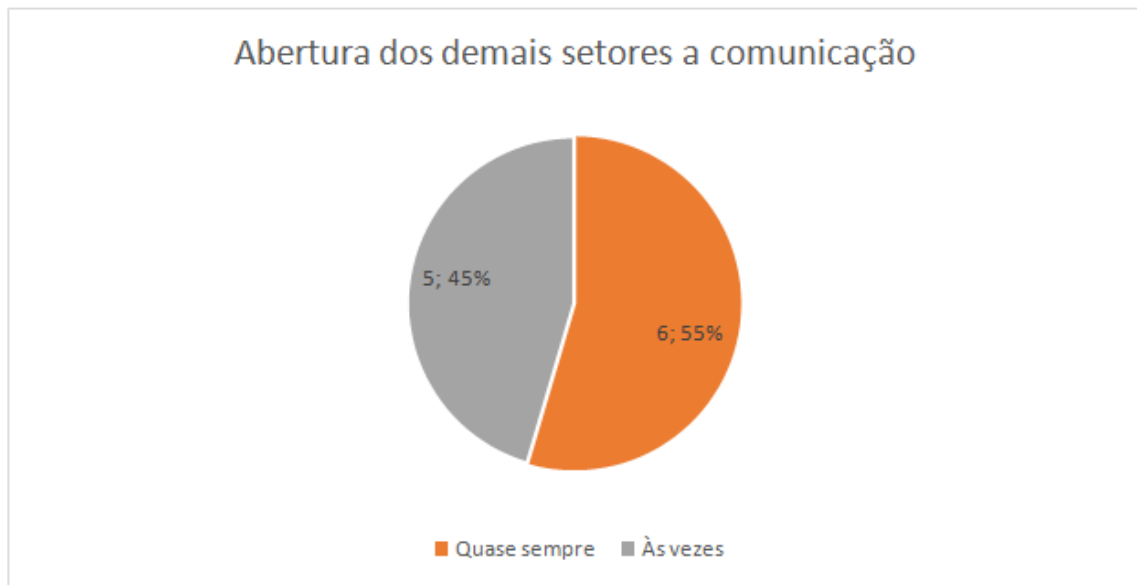


Gráfico 3. Demonstração da abertura dos demais setores a comunicação.

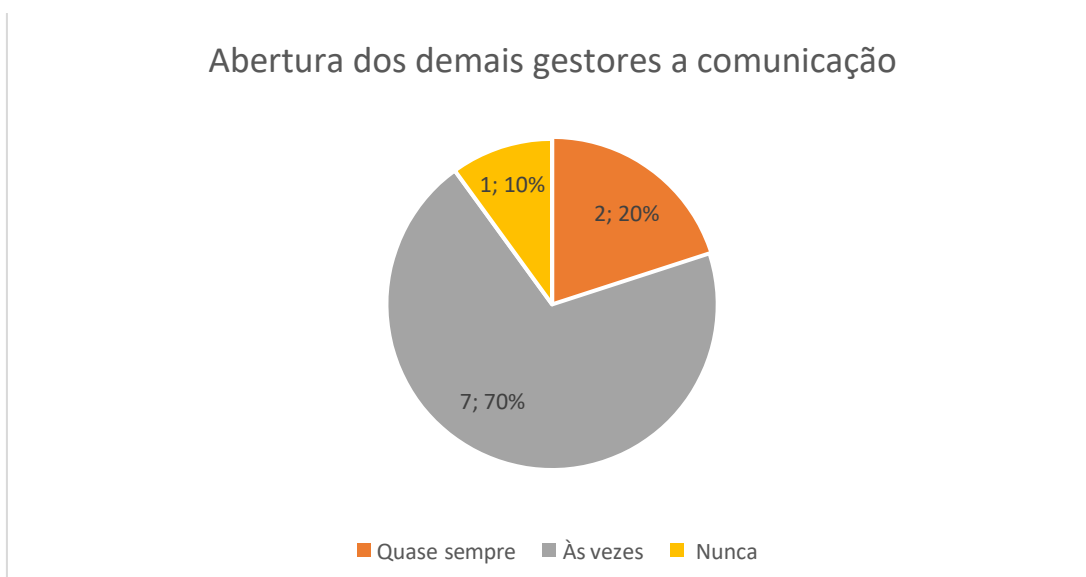


Gráfico 4. Demonstração da abertura dos demais gestores a comunicação.

O Jornal Interno e a rede interna são meios de comunicação que os gestores utilizariam caso lhes fosse proporcionado (Gráfico 5).

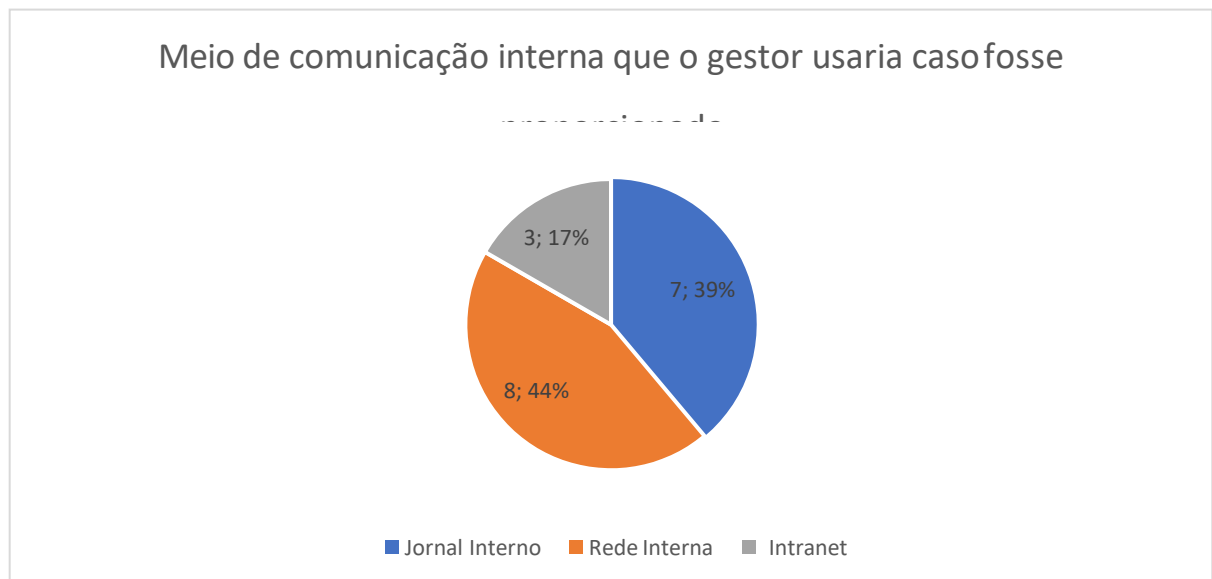


Gráfico 5: Demonstração do meio de comunicação que cada gestor usaria se lhe fosse proporcionado.

Os gestores também indicaram outros meios de comunicação:

- ❖ Cartilhas
- ❖ Mensagens instantâneas pelo computador
- ❖ Alertas no computador
- ❖ Reuniões com equipe
- ❖ Pastas compartilhadas no computador
- ❖ Grupos de Whatsapp entre coordenadores
- ❖ Grupos de discussão e estudo

Quando questionados qual setor da instituição deveria ser responsável pela comunicação interna do hospital 63,64% responderam que deveria ser a ouvidoria. A ouvidoria é um veículo de comunicação interna utilizado pelas empresas para estabelecer um canal de comunicação direta com os colaboradores (ABRACON, 2008).

Dos meios de comunicação interna existentes os gestores identificaram os que precisam de melhoria: Mural (10 votos), reuniões (7) e verbal(6), comunicação interna e e-mail(1). O Mural ou quadro de avisos é uma ferramenta cujo conteúdo

precisa conter informações que devem ser lembradas , por isso ele deve ser sempre atualizado e colocado em locais de grande circulação de pessoas (ABRACON, 2008) na atual pesquisa foi identificado como necessitando de melhoria pois ele não e atualizado.

O último item do questionário e uma pergunta aberta onde pede-se sugestões para melhoria da comunicação interna.

- ❖ “Em todas as reuniões construir plano de ação 5w2h para sanar as pendências e ações discutidas”.
- ❖ “A responsabilização desse serviço em um setor e conseqüentemente a melhor interação dele com as chefias dos setores
- ❖ Reuniões setoriais mensais ou sempre que necessário.
- ❖ Criação de um mural na Recepção.
- ❖ Divulgação de informações através da área de trabalho do computador.
- ❖ Pastas compartilhadas na rede.
- ❖ Realização de um planejamento estratégico previamente a cada reunião
- ❖ Utilizar o trabalho de pós para melhorar as ferramentas de comunicação do HCM.
- ❖ Diretoria e chefia aberta a sugestões, conversas e foco no bem comum.
- ❖ Criação de informativo semanal.
- ❖ Incluir como objetivo estratégico o aprimoramento da comunicação.
- ❖ Realizar capacitações periódicas visando o aprimoramento da comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou descrever as estratégias de comunicação interna de um hospital de pequeno porte por meio da análise de atas de reuniões e questionário encaminhado aos gestores que fazem parte do colegiado. Foi possível identificar o perfil destes gestores e a percepção deles em relação aos aspectos de comunicação interna.

A partir da análise das atas e respostas dos questionários foi possível verificar que os gestores identificam a comunicação interna como ruim e que o colegiado gestor é utilizado como ferramenta de passagem de informação, não configurando de fato uma gestão participativa, pois os gestores na maioria das vezes não opinaram em relação às decisões institucionais.

Os próprios gestores têm sugestões de melhoria que puderam ser expressas ao responder as questões abertas do questionário. O momento para que as melhorias sejam viabilizadas é oportuno pois a instituição está passando por uma mudança de gestão.

Como sugestões de melhorias: a reestruturação dos murais e quadro de avisos contendo informações sobre obras realizadas no hospital, datas de reuniões, aniversariantes do mês, cópias de circulares internas, dentre outras; Criação de caixa de sugestões para que os demais funcionários possam colocar suas sugestões e críticas e estas sejam levadas para o colegiado gestor; Reestruturação do formato da reunião do colegiado gestor de modo a realmente ter a participação ativa dos membros e as decisões serem colegiadas.; A utilização da ouvidoria como uma ferramenta estratégica de comunicação na instituição.

O presente diagnóstico será utilizado pela atual gestão do hospital como ferramenta para aprimorar a comunicação e a autora já está inserida nas comissões do hospital para instigar todos os setores na busca do aprimoramento comunicacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna**. São Paulo: Improta Gráfica e Editora, 2008

ALMEIDA, L. A. S. A importância da comunicação interna para motivação dos colaboradores. **Comunicação e ciências empresariais**, Exdra Revista Científica, n.8, 2013.

ALVES, L. O., SOUZA, C.F.A. A comunicação interna como fator motivacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, XI, 2015, Rio de Janeiro: ISSN 1984-9354 & II INOVARSE, 2015.

ANDRADE, L. P. **O papel da comunicação interna como ferramenta do endomarketing**, 2007. 26f. Monografia (Especialização em Marketing) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2007.

BONATO, V. L. Gestão De Qualidade em Saúde. **O mundo da Saúde**, São Paulo, v. 35, n.5, p. 319-331, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Sangue e hemoderivados. Política Nacional de Humanização–HumanizaSUS, Brasília, DF, disponível em: <<https://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/doacao-de-sangue/693-acoes-e-programas/40038-humanizasus>> acesso em 06/05/2020 as 06:38

DUBRIN, A. J. **Princípios da Administração**. Tradução de Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2001.

ESQUINSANI, R. S. S. As atas de reuniões enquanto fontes para a história da educação: pautando a discussão a partir de um estudo de caso; **Educação Unisinos**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p.102-110.

FARIAS, C. P. **Diagnóstico para melhoria da comunicação interna da empresa de água e saneamento de Bauneario Camburiú - EMASA**. Trabalho de conclusão de estágio -Universidade Vale do Itajaí, 2007.

FARIA, P. S. **Comunicação interna nas organizações**. Faculdade São Luís de França, Sergipe, 2009 disponível em < https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf>

FREIRE, E.M.R; et al. Comunicação: estratégia para manutenção da acreditação hospitalar. **Escola Anna Nery**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 1-9, 2019.

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

MELO, B. M. M. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. 2006. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2006.

MOSCON, D. C.; RODRÍGUEZ, V. B.; MOREIRA, G. A. Comunicar com saúde: um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. **C&S**, São Bernardo do Campo, v.39, n.2, p. 209-236,2017.

RODRIGUES, I.G.S. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**, v.3, n.2,2017.

SERAFIM, R. A. Teorias da Comunicação social do conceito de saúde. In:_____. **Comunicação e saúde**, São Paulo: BIS,2010. p. 11-15.

SILVA, S.S.F; NASCIMENTO, T.C.C; NOGUEIRA, V.B. Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – pice no Hospital Regional de Picuí-PB. **QUALIT@S, Revista Eletrônica**, Paraíba, v.6., n. 1, 2007

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, C. J.; **A comunicação interna como estratégia organizacional.**

Disponível

em:

<https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf>. Acesso em 05 jan.2020.

ANEXO I

Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais
Especialização em Comunicação e Saúde

Pesquisadora: Tatiane Fonseca Guimarães

Orientador: Luís Paulo Souza e Souza

luis.pauloss@hotmail.com // (38) 99138-1405

DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS

*Prezad@s, pedimos a sua colaboração para responder este questionário;
lembrando que não é preciso se identificar.*

Idade:	Sexo:
Escolaridade:	Estado civil:
Cargo de ocupa: ()Efetivo ()Comissionado	
Função que ocupa:	
Tempo de trabalho no hospital (anos ou meses):	
Qual a frequência que você utiliza computador no hospital?	() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Nunca () Quase Nunca
Você sabe trabalhar com o computador?	() Sim () Não () Mediano
Você tem o costume de ler o mural interno do hospital?	() Sim, todos os dias de segunda à sexta () Sim, de três a quatro vezes por semana () Sim, de uma a duas vezes por semana () Sim, uma vez por mês () Sim, uma vez por bimestre () Sim, uma vez por trimestre () Sim, uma vez por semestre () Sim, uma vez por ano () Não
Você tem o costume de ver o site do hospital?	() Sim, todos os dias de segunda à sexta () Sim, de três a quatro vezes por semana () Sim, de uma a duas vezes por semana () Sim, uma vez por mês () Sim, uma vez por bimestre () Sim, uma vez por trimestre () Sim, uma vez por semestre () Sim, uma vez por ano () Não
Qual(ais) o(s) meio(s) de comunicação interna existentes no hospital?	() Mural () MSN () Memorando () Verbal () Reuniões () Circular interna

	() Outros: Quais? _____
Você acha importante ter um bom sistema de Comunicação Interna?	() Sim () Não
Você sabe das obras que o hospital tem feito?	() Sim, de todas () Sim, de algumas () Não
Como você avalia a comunicação interna no hospital?	() Ótima () Boa () Mediana () Ruim () Péssima
Qual o motivo da avaliação da comunicação interna que você fez na questão anterior?	
COMUNICAÇÃO COM OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS DE SEU SETOR	
Qual (ais) o (s) meio(s) de comunicação interna que você utiliza para se comunicar com os demais funcionários que trabalham em seu setor?	() Mural () MSN () Memorando () Verbal () Reuniões () Circular interna () Outros: Quais? _____ () Não me comunico com eles
Qual a frequência, de 0 a 10, de cada meio de comunicação interna que você utiliza para se comunicar os demais funcionários que trabalham em seu setor, sendo 0 o que você menos utiliza e 10 o que mais?	() Mural () MSN () Memorando () Verbal () Reuniões () Circular interna () Outros: Quais? _____
Qual o grau de dificuldade de se comunicar com os demais funcionários que trabalham em seu setor?	() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10
Qual o tempo de resposta na comunicação sua com os demais funcionários que trabalham em seu setor?	() Rápido () De rápido à mediano () Mediano () De mediano à demorado () Demorado
A resposta, na sua comunicação com os demais funcionários que trabalham em seu setor, vem de forma clara?	() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Nunca () Quase Nunca
Em sua opinião, os demais funcionários que trabalham em seu	() Sempre

setor estão, na medida do possível, sempre abertos para comunicação?	<input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
COMUNICAÇÃO COM SEU(S) SUPERIOR(ES)	
Qual (ais) o (s) meio(s) de comunicação interna que você utiliza para se comunicar com seus superiores?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____ <input type="checkbox"/> Não me comunico com eles
Qual a frequência, de 0 a 10, de cada meio de comunicação interna que você utiliza para se comunicar seus superiores, sendo 0 o que você menos utiliza e 10 o que mais?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____
Qual o grau de dificuldade de se comunicar com os seus superiores?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Qual o tempo de resposta na comunicação sua com os seus superiores?	<input type="checkbox"/> Rápido <input type="checkbox"/> De rápido à mediano <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> De mediano à demorado <input type="checkbox"/> Demorado
A resposta, na sua comunicação com os seus superiores, vem de forma clara?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
Em sua opinião, os seus superiores estão, na medida do possível, sempre abertos para comunicação?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM EM SETORES DIFERENTES DO SEU	
Qual (ais) o (s) meio(s) de comunicação interna que você utiliza para se comunicar com os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões

	<input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____ <input type="checkbox"/> Não me comunico com eles
Qual a frequência, de 0 a 10, de cada meio de comunicação interna que você utiliza para se comunicar os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu, sendo 0 o que você menos utiliza e 10 o que mais?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____
Qual o grau de dificuldade de se comunicar com os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Qual o tempo de resposta na comunicação sua com os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu?	<input type="checkbox"/> Rápido <input type="checkbox"/> De rápido à mediano <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> De mediano à demorado <input type="checkbox"/> Demorado
A resposta, na sua comunicação com os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu, vem de forma clara?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
Em sua opinião, os demais funcionários que trabalham em setores diferentes do seu estão, na medida do possível, sempre abertos para comunicação?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
COMUNICAÇÃO COM OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES	
Qual(ais) o(s) meio(s) de comunicação interna que você utiliza para se comunicar com os chefes dos demais setores?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____ <input type="checkbox"/> Não me comunico com eles
Qual a frequência, de 0 a 10, de cada meio de comunicação interna que você utiliza para se comunicar os chefes dos demais setores, sendo 0 o que você menos utiliza e 10 o que mais?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____
Qual o grau de dificuldade de se comunicar com os chefes dos	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

demais setores?	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Qual o tempo de resposta na comunicação com os chefes dos demais setores?	<input type="checkbox"/> Rápido <input type="checkbox"/> De rápido à mediano <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> De mediano à demorado <input type="checkbox"/> Demorado
A resposta, na sua comunicação com os chefes dos demais setores, vem de forma clara?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
Em sua opinião, os chefes dos demais setores estão, na medida do possível, sempre abertos para comunicação?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca
OUTRAS QUESTÕES	
Quais os meios de comunicação interna, que o Hospital não tem e você utilizaria, caso fosse proporcionado?	<input type="checkbox"/> Jornal Interno <input type="checkbox"/> Rede Interna <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Outros: Quais? _____
Qual(is) outro(s) meio(s) de comunicação interna você indica para o hospital?	
Que setor(es) do hospital você acha que deveria ser responsável pela comunicação interna do hospital?	<input type="checkbox"/> Conselho Administrativo <input type="checkbox"/> Direção Geral <input type="checkbox"/> Assessoria Jurídica <input type="checkbox"/> Assessoria de Gabinete e Comunicação <input type="checkbox"/> Direção Técnica <input type="checkbox"/> Gerência de Operação <input type="checkbox"/> Gerência de Expansão <input type="checkbox"/> Direção Administrativa e Financeira <input type="checkbox"/> Gerência de Apoio Administrativo <input type="checkbox"/> Gerência Financeira e Comercial <input type="checkbox"/> Setor de engenharia civil <input type="checkbox"/> Setor de engenharia saneamento <input type="checkbox"/> Setor operacional <input type="checkbox"/> Setor comercial e financeiro <input type="checkbox"/> Setor de compras, licitações e contratos <input type="checkbox"/> Setor de recursos humanos <input type="checkbox"/> Setor de patrimônio e serviços
Dos meios de comunicação interna que a o hospital possui, quais precisam ser melhorados?	<input type="checkbox"/> Mural <input type="checkbox"/> MSN <input type="checkbox"/> Memorando <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Circular interna <input type="checkbox"/> Outros: _____
Quais sugestões você teria para o melhoramento da Comunicação Interna no hospital?	

Agradecemos sua participação!